Douglas Miller

fii genial!

cum să ai IDEI strălucite

Ce trebuie să știi, să faci și să spui ca să transformi ideile tale în succes

R&S RENTROP & STRATON
Cărți pentru Afaceri Informații specializate

www.rs.ro

Ai o idee genială. Cum faci să devină realitate?

Este esențial să dovedești inițiativă și să îi dai curs: permite organizațiilor în care lucrezi să prospere, aceasta fiind și calea către realizări și succese mai mari în carierele noastre.
În cadrul locului de muncă, ideile strălucite pot fi generate de indivizi de la orice nivel și în orice scop. Unele idei rezolvă probleme; unele îmbunătățesc un proces sau un produs; altele dezvăluie oportunități cu totul noi.

REZULTATE GENIALE:

- **Vei fi capabil să identifici obiective și să generezi idei pentru a le realiza.**
- **Vei deveni expert în transformarea ideilor tale în realitate.**
- **Abilitatea ta de a avea idei geniale va construi un alt mod de viață.**

Douglas Miller este specializat în atitudine pozitivă, gândire creativă și leadership, lucrând cu organizații importante din Marea Britanie și Europa.

LIBRIS
LEI 28.34

© RENTROP & STRATON

GID001
ISBN: 978-973-722-370-8
5 948490 191554

© Pearson Education Limited
Această traducere – Brilliant Idea
What to know, do and say to make a success –
este publicată în înțelegere cu Pearson Education Limited

© 2010 RENTROP & STRATON
Fii genial! Cum să ai idei strălucite

ISBN: 978-973-722-370-8

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această lucrare nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nicio formă și prin niciun fel de mijloace mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului.

Președinte: **George Straton**
Director general: **Florin Câmpeanu**
Director Divizie Editorială: **Răzvan Tănase**
Traducere: **Magda Achim**
Manager editorial/redactor: **Manuela Țârloaică**
Art director: **Cristina Straton**
Tehnoredactare: **Dana Segărceanu**
Corectură: **Elvira Panaitescu**

Tipărit la C.N.I. „Coresi" S.A.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MILLER DOUGLAS
Fii genial! Cum să ai idei strălucite / Douglas Miller; trad.: Magda Achim - București: Rentrop & Straton, 2010
ISBN 978-973-722-370-8

I. Achim, Magda (trad.)

159.923.2

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Bdul Națiunile Unite nr. 4, bloc 107 A, sector 5, București
Tel.: 021.209.45.45. Fax: 021408.28.99
E-mail: carti@rs.ro. Internet: www.rs.ro.

fii genial!

CUM SĂ AI IDEI STRĂLUCITE

Ce trebuie să știi, să faci și să spui ca să transformi ideile tale în succes

Douglas Miller

Traducere: Magda Achim

Cuprins

Introducere 7

Etapa 1 Obiectivul ideii geniale 11
1 De ce să ai idei? 13

Etapa 2 Generează idei geniale 29
2 „Habitate" pentru idei geniale 31
3 Depășirea barierelor psihologice 43
4 Cum să generezi idei geniale 55

Etapa 3 Luarea deciziilor 75
5 Provocările oamenilor 77
6 Idei în laborator – testele dure 93
7 Idei în laborator – testele delicate 111
8 Decizii și acțiuni 119

Etapa 4 Idei în libertate 135
9 Strategia și lansarea ideii tale geniale 137
10 Idei și echipe geniale 159
11 Tu și atitudinea ta pozitivă 171

Etapa 5 Ciclul de viață al unei idei 183
12 Ce se întâmplă cu ideea ta 185

Concluzie 193

Bibliografie 195

Mulțumiri 197

Despre autor 199

Introducere

„Ideea este tot ceea ce există."
Ornette Coleman, muzician

Eşti genial! Uneori s-ar putea să nu te simţi aşa, dar eşti. Privind în jur la tine în birou, în tren sau într-o cafenea, sau în oricare alt loc în care citeşti această carte, s-ar putea să îţi vină greu să crezi că locuitorii Pământului, asemenea ţie, îţi împărtăşesc talentul. Ca şi tine, şi ei sunt geniali!

Eşti genial pentru că ai idei tot timpul. Ai momente de revelaţie când te năpădesc ideile, s-ar părea din senin, adesea la ore nepotrivite ca, de exemplu, 3 dimineaţa. Sau când faci un duş, sau te plimbi prin parc, sau când te uiţi pe fereastră ore în şir.

Eşti genial pentru că până şi atunci când efectuezi cele mai simple sau cele mai instinctive sarcini, eşti capabil să îţi pui întrebări de genul: „De ce nu fac lucrul ăsta aşa?" sau: „Mă întreb ce s-ar întâmpla dacă l-aş face aşa". Ai o capacitate infinită de a inova.

Eşti genial pentru că ai o intuiţie care te face unic. Ea poate schimba în bine nu numai propria-ţi viaţă, dar şi pe a celorlalţi.

Eşti genial pentru că te poţi elibera de gândirea rigidă. Poţi să îţi schimbi modul în care gândeşti şi felul în care abordezi slujba existentă.

Eşti genial pentru că dai lumii tale forma pe care o doreşti. Prietenele noastre, animalele, trebuie să se adapteze la mediul lor de viaţă. Şi tu o poţi face, dar, în acelaşi timp, poţi să dai mediului în care trăieşti forma care ţi se potriveşte. Poţi să explorezi şi să experimentezi la nesfârşit ideile şi opţiunile pe care le ai la dispoziţie.

Așadar, vrei să ai mai multe idei geniale? Vrei să exploatezi la maximum această inteligență? Vrei să mai știi și de ce ar trebui să o faci? Atunci citește mai departe...

De ce să ai idei geniale?

- Vrei ca la sfârșitul vieții tale profesionale să poți să îți spui că ai reușit? Sau vrei ca toate oportunitățile legate de ocupația ta zilnică să îți scape printre degete?
- Munca poate să însemne 45 de ani de corvoadă sau exact lucrul care îți definește viața în cele mai pozitive moduri. Nu prin noroc se diferențiază cei activi de cei pensionați din motive psihologice. Ci prin atitudine.
- Îți vei petrece între 80.000 și 100.000 de ore din viața ta la serviciu. Este îngrozitor de mult timp să te plictisești, să te descurajezi și să te demotivezi. Având idei și încercându-le, te implici cu adevărat în munca ta.
- La serviciu ai idei extraordinare tot timpul. Ce lucru fantastic să poți să spui că ai avut o idee extraordinară, ai pus-o în practică și ai adus o schimbare.
- Când începem să ne „jucăm" cu ideile, uităm că suntem „la muncă". Simțim că am depășit „limitele temporale", suntem relaxați și eficienți. Obișnuitele opt ore (sau poate 10, sau 12) zboară. „Munca" și toate conotațiile negative ale acestui cuvânt se transformă în ceva ce fac alții.
- Tuturor ne place să fim asociați cu succesul. De ce să nu faci parte din acest succes, făcându-ți cunoscute propriile idei? De ce să nu fii jucător, în loc să fii spectator?
- A avea idei, a le încerca și a nu-ți fi teamă să eșuezi uneori sunt elemente esențiale pentru ceea ce face din tine o ființă umană.
- Transpunerea ideilor în practică reprezintă un mod excelent de a atinge sentimentul de putere și succes personal. Ajungi să trăiești acea senzație că „ești viu", pe care numai contactul cu lumea ți-o poate da.

Pentru a supraviețui și a prospera în organizația ta, trebuie să dovedești inițiativă, să ai idei și să te implici.

De ce citești această carte?

Ai o idee care este „genial de simplă" – un lucru simplu care schimbă ceva? Sau ești nerăbdător să creezi ceva „pur și simplu genial" – un lucru mare care schimbă totul?

Ai o idee comercială bună sau o idee de modificare organizațională și vrei să știi cum să îi influențezi pe ceilalți pentru ca aceste lucruri să se întâmple?

Probabil vrei mai mult de la slujba ta sau vrei să devii mai eficient în ceea ce faci.

S-ar putea să fii plătit ca să fii un generator de idei și ai senzația că ai rămas în pană de idei bune. S-ar putea să joci un rol administrativ și să îți dorești să aduci o schimbare sau să începi să îți vezi slujba altfel.

Poate ești doar curios să afli cum să ai idei geniale.

Indiferent de rolul tău, fie că ești un manager care dorește ca echipa sa să aibă și să pună în practică idei geniale, un manager care dorește să aibă și să pună singur în practică idei geniale sau un angajat care vrea să iasă în evidență, această carte este pentru tine.

Dacă ai toate sau oricare din aceste lucruri, această carte te poate ajuta.

Unde o poţi folosi?

Sfaturile din această carte sunt adresate celor care sunt angajaţi de altcineva, dar multe dintre instrumente, tehnici şi procese pot fi aplicate în multe aspecte ale vieţii. Este pentru cei care simt că, prin ideea potrivită, pot schimba lumea, precum şi pentru cei care vor să îşi transforme slujba.

Cum funcţionează această carte?

Fii genial! Cum să ai idei strălucite te poartă prin următoarele etape:

Etapa 1: Identificarea obiectivului tău îţi va da posibilitatea să identifici obiectivele legate de rezolvarea problemelor sau de exploatarea oportunităţilor care creează necesitatea ideilor geniale.

Etapa a 2-a: Generarea ideilor geniale te va ajuta să generezi idei geniale pentru a realiza obiectivele de mai sus.

Etapa a 3-a: Luarea deciziilor explică modalităţi de selectare a celor mai bune idei geniale.

Etapa a 4-a: Idei în libertate îţi arată cum să îţi pui ideile geniale în practică prin propria atitudine pozitivă şi printr-o strategie extraordinară, dar şi prin şi cu alţi oameni.

Etapa a 5-a: Ce se întâmplă pe urmă explică faptul că generarea ideilor nu este ceva ce se întâmplă o dată în viaţă; este un proces permanent. Această etapă te ajută să vezi unde te afli în ciclul ideii şi încotro să te îndrepţi în etapa următoare.

Începem cu Etapa 1 – cu identificarea problemelor sau a oportunităţilor şi cu stabilirea obiectivelor noastre...

Etapa 1

Obiectivul ideii geniale

Capitolul 1

De ce să ai idei?

Nevoia de a genera idei geniale vine din următoarele trei surse:

1 Ai identificat o oportunitate care trebuie transpusă în viață. Obiectivul tău este să generezi idei geniale care să optimizeze această oportunitate.

2 Tu, echipa ta, departamentul tău sau organizația ta se confruntă cu o problemă care necesită rezolvare. Obiectivul tău este să generezi idei geniale care să rezolve problema.

3 Ți-a venit o idee genială și știi că are potențial. Obiectivul tău este să îi evaluezi potențialul și să decizi cine are nevoie de ea, cum poate fi folosită și cum poți să o faci să fie acceptată. Va fi folosită pentru a rezolva o problemă sau reprezintă o oportunitate care trebuie fructificată?

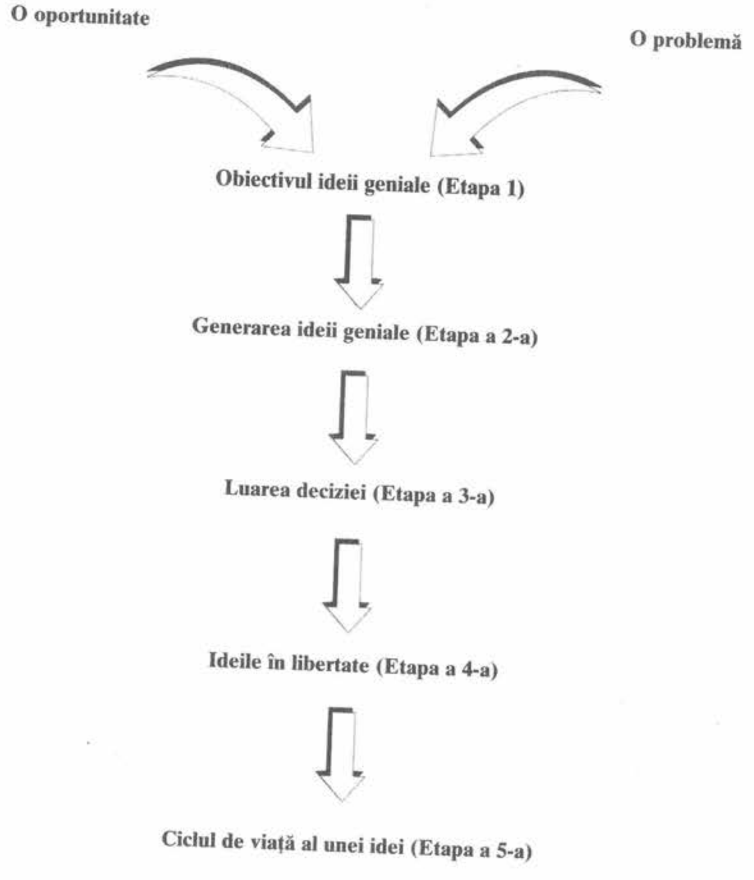
În acest capitol vom analiza valoarea ideilor și necesitatea de a le transforma în obiective, în caz că urmează să fie transpuse în viață. Avem în vedere, de asemenea, și cum putem să identificăm aceste obiective. Obiectivele ne conferă direcție, iar dacă știm în ce direcție ne îndreptăm, gândirea noastră („generarea ideilor") devine mai agilă. Vom analiza în detaliu acest proces în Etapele a 2-a, a 3-a și a 4-a.

Un obiectiv clar conferă ideii concentrare, energie și control.
James Adams
Conceptual Blockbusting

Așa cum au mai evidențiat și alții în repetate rânduri, adeseori este mică diferența dintre o problemă și o oportunitate. Problemele creează frecvent oportunități, iar oportunitățile generează frecvent probleme pe parcurs. Totuși, procesul de producere a ideilor rămâne același, indiferent de obiectivul nostru final.

«Fluxul» ideilor geniale

Poți să observi în diagrama de mai jos cum se integrează identificarea obiectivului în întregul proces al ideii geniale.



Obiectivul exploatării oportunității

O cale captivantă de a produce o idee genială este să identifici o oportunitate sau doar să ai o vagă idee că un lucru s-ar putea să reprezinte o „idee bună". Ideile apar când identifici o oportunitate de schimbare sau de câștig. Nu există o singură metodă, folosită pe scară largă, de identificare a oportunității. Însă ceea ce știm precis este că vânătorii de oportunități se disting printr-o mare curiozitate: pun întrebări și explorează. În plus, adesea își arată nemulțumirea față de starea de fapt, pentru că pun o mulțime de întrebări de tip „cum", care conțin cuvinte precum *a îmbunătăți, mai bine, mai repede, mai mult sau mai prompt* pentru a îmbunătăți practicile curente sau a inventa unele noi.

Acest subcapitol referitor la exploatarea oportunităților se împarte în patru părți:

1 Vânătorii de oportunități – trăsăturile
2 „Imagineering-ul*" ideilor noi – identificarea oportunităților creative
3 Gândirea scenariului – o abordare strategică a identificării oportunităților
4 Oportunitățile – câteva mementouri.

Vânătorii de oportunități – trăsăturile

Vânătorii de oportunități se disting prin diverse caracteristici pe care le vom explora în continuare.

Nicio problemă

Vânătorii de oportunități explorează idei, chiar dacă s-ar putea să nu existe niciun motiv clar și hotărâtor pentru a face

* *Termen format de la* ***imagination*** *și* ***engineering,*** *calchiat de Walt Disney pentru a descrie procesul prin care cei care creează animații își folosesc visele și viziunea pentru a le transforma în realitate (n.tr.).*

acest lucru. Dovedind din timp o gândire activă, poţi să scurtcircuitezi potenţialele probleme viitoare. Aceasta pentru că vânătorii de oportunităţi s-ar putea să fie atât de precoce în identificarea viitoarelor oportunităţi de schimbare, încât să înceapă să genereze idei noi înainte ca potenţialele probleme să apară în situaţia curentă. Evident, este greu să dovedeşti acest lucru, întrucât dacă o oportunitate este fructificată din timp, nu avem niciodată nicio şansă să aflăm care ar fi fost consecinţele lipsei de acţiune. Ştim însă că o idee bună care naşte o nouă oportunitate ne dă şansa să acţionăm înainte să o facă altcineva.

Posibilităţi

Vânătorul de oportunităţi consideră ideile noi drept posibilităţi şi ocazii la care e bine să te gândeşti. Fireşte, cei mai mulţi dintre noi, exceptându-i pe cei apatici mental, avem idei noi şi ne creăm posibilităţi noi în minte tot timpul. Vânătorii de oportunităţi pricepuţi pun întrebări precum: „De ce nu facem asta?" sau dau glas unor gânduri cum ar fi: „Mă întreb ce s-ar întâmpla dacă..." sau: „Nu-mi vine să cred că nu s-au gândit la asta". Vânătorii de oportunităţi pricepuţi au idei şi sugerează posibilităţi legate de acestea.

Totuşi, imposibilitatea de a da curs acestor idei poate declanşa mai târziu sentimente de regret sau invidie, cum ar fi: „Mă gândisem şi eu la asta" sau: „Au avut noroc", atunci când altcuiva îi vine ideea şi acţionează primul.

Ideile altora

Vânătorii de idei pot adapta sau pot folosi ideile altora. Ei sunt buni ascultători şi adeseori este nevoie să pui întrebări potrivite pentru a obţine răspunsurile preţioase pe care vrei să le auzi. Vânătorii de oportunităţi îşi ascut viziunea periferică pentru a vedea ce spun şi ce fac alţii. Fii receptiv la oportunităţile şi ideile pe care ţi le prezintă ceilalţi!

Creativitate

Vânarea oportunităţilor necesită în mod frecvent un grad ridicat de gândire creativă. În acest sens vei găsi util *Capitolul 4* – „Cum să generezi idei geniale".

Vânător sau „profitor"?

A vâna o oportunitate este ceva; a profita de o oportunitate este altceva. După ce ai identificat o oportunitate, trebuie să stabileşti obiectivul de exploatare a oportunităţii – ce încerci de fapt să realizezi. Trebuie să faci acest lucru pentru că ideile neclare despre oportunităţi vor conduce la soluţii neclare şi la acţiuni neclare. Oportunitatea iniţială eşuează din cauza lipsei de specificitate.

Urmăreşte procesul de gândire din spatele „Obiectivului de rezolvare a problemei" (vezi paginile următoare) pentru a te ajuta să stabileşti şi obiectivul de exploatare a oportunităţii.

Idei grozave de la imagineeri

De aproape 60 de ani, Walt Disney Corporation are un departament de imagineering care născoceşte noi experienţe pentru copii şi adulţi, care ajung să se materializeze în parcuri tematice, personaje ş.a.m.d.

Ce a determinat echipa Apple să creeze iMacul şi iPodul? Ce a determinat echipa Google să creeze Google Earth? Ce l-a determinat pe Walt Disney să se gândească la filmul artistic de lung metraj *Albă-ca-Zăpada şi cei şapte pitici* într-un moment în care filmele de animaţie durau de regulă circa cinci minute? Ce l-a determinat pe un dezvoltator de software să decidă că un document voluminos poate să fie trimis dintr-o ţară în alta şi să ajungă în 10 secunde? Aceste lucruri s-au întâmplat pentru că în fiecare caz imaginaţia unei persoane a creat oportunitatea. Apoi, intuiţia a transmis persoanei respective şi celorlalţi că este o idee

genială, iar energia creativă combinată a acestora a făcut ca această posibilitate să devină realitate.

genial **Imagineering-ul ideilor noi**

Două persoane pot avea o idee similară, însă nu vor vedea niciodată același lucru în același timp sau exact în același fel. O idee nouă vine întotdeauna unei singure persoane, chiar dacă a fost influențată de multe. Ideea poate fi adoptată imediat de ceilalți, respinsă, îmbunătățită, denaturată sau modificată în alte privințe, dar provine de la o singură persoană. De ce nu ai fi tu acea persoană?
Un mod excelent de a identifica oportunități noi este prin „imagineering“, adică proiectându-le creativ prin imaginație. Imagineering-ul este folosit în două lumi: în cea a științei și a cinematografiei. Ambele recunosc că ideile care stau la baza noilor invenții, cum ar fi aeroplanul sau bicicleta, Donald Duck sau E.T., nu rezultă dintr-o gândire intensă, rațională, ci din saltul în imaginație, însoțit de o doză sănătoasă de intuiție care să sprijine invenția.

Când imaginezi idei, nu există un plan de urmat. Inspirația vine, în primul rând, dintr-o combinație între imaginație și intuiție, iar apoi, prin multă transpirație, fructele imaginației tale devin realitate. „Visele devin realitate“ – iată ce ne reamintesc mie și fiicelor mele filmele lui Walt Disney de fiecare dată când le urmărim. Deși prețioasă, această afirmație îmi reamintește că nimic extraordinar nu li se întâmplă celor care nu își imaginează lucruri extraordinare.

Elaborarea scenariilor – o abordare strategică a identificării oportunităților

Popularizată de Shell la începutul anilor '70, conceperea scenariilor a fost folosită ca metodă de a prevedea diverse posibile scenarii pentru viitorul industriei petroliere. Shell spera că astfel

vor fi mai bine pregătiți în caz că oricare dintre scenariile preconizate devine realitate. Planificarea scenariilor reprezintă un catalizator extraordinar pentru crearea oportunităților, deoarece îți proiectează gândirea în viitor și te încurajează:

Fie să aduci viitorul imaginat mai aproape sau chiar în prezent, ceea ce am putea numi „viitorul acum“.
Fie să identifici problemele viitoare și să creezi mecanisme de prevenire a acestora sau să le transformi în oportunități așa cum a făcut-o Shell cu atât de mare succes.

În cazul lui Shell, aceasta însemna că atunci când prețul petrolului a sărit în aer, compania a fost capabilă să își adjudece cota de piață, întrucât pregătise mental acest scenariu în avans.

Ideea a prins, iar organizații precum gigantul minier Anglo-American din Africa de Sud și-a creat propriul departament de creare de scenarii, condus de futurulogul și planificatorul de scenarii Clem Sunter. Acesta a planificat cu succes scenariul prăbușirii sistemului de apartheid.

Este posibil să decizi că „viitorul acum“ este o noțiune asupra căreia este prea devreme să acționezi; însă gândind și planificând totul în avans, vei avea un avantaj în fața celor care nu au făcut-o.

Ceea ce numim noi noroc... este ceea ce se întâmplă când pregătirea se întâlnește cu oportunitatea. Dacă ești mereu gata, nu mai trebuie să te pregătești.

Will Smith,
actor

Oportunitățile – câteva mementouri

Iată câteva lucruri-cheie de reținut în încercarea ta de a identifica și a exploata apoi la maximum majoritatea oportunităților.

Multe din ele insuflă gândirii tale o doză sănătoasă și necesară de realism.

- Uneori, oportunitățile există doar pentru scurt timp. Fii pregătit să îți pui ideea în practică rapid.
- Caută oportunități, în loc să le aștepți. Cei care așteaptă văd mai puțin decât cei care se uită. Să aștepți înseamnă să vezi doar ce trece direct prin fața ta.
- Ideile se nasc adeseori din cunoaștere și învățare. Cu cât suntem mai informați, cu atât suntem mai capabili să „vedem" mai multe.
- Pe de altă parte, ideile vin din naivitate. Această naivitate ne poate împiedica să fim excesiv de legați de vechiul stil. Naivitatea ne poate elibera gândirea.
- Ideile creează incertitudine. Să exploatezi oportunități înseamnă să îți asumi riscuri. Nimic nu este garantat.
- Ideile și oportunitățile, la rândul lor, pot să creeze și probleme.
- Când folosești o oportunitate și pui o idee în practică, adeseori lucrurile se pot schimba pentru totdeauna.
- Oportunitățile pot fi imaginate și apoi uitate, așa că notează-ți ideile aleatorii care îți vin în cap.
- Ideile noi ne lovesc atunci când ne așteptăm cel mai puțin, și, în consecință, s-ar putea să nu fim pregătiți pentru ele.

genial **Avertisment...**

Dacă nu ții seama de ideile tale atunci când apare o oportunitate, acest lucru s-ar putea chiar să îți creeze probleme pe termen lung. De ce nu acționezi acum și nu profiți de ocazie, în loc să aștepți prea mult și să devii unul care rezolvă probleme?*

* Cititorii care doresc să afle mai multe despre identificarea și exploatarea oportunităților s-ar putea să vrea să consulte cartea mea *Make Your Own Good Fortune: How to Seize Life's* Opportunities (vezi pagina 196).

Obiectivul rezolvării problemelor

O a doua cale de creare a unui obiectiv pentru o idee genială este să stabilești un obiectiv care rezolvă o problemă. După cum este bine știut, soluția unei probleme poate să reprezinte o oportunitate în sine și, în realitate, formularea unui obiectiv de rezolvare a problemei trebuie să reprezinte la rândul său o oportunitate, aceea de a rezolva o problemă.

Definirea obiectivului de rezolvare a problemei (pentru care va trebui să generăm ideile noastre geniale) se realizează în trei etape:

1 Există o problemă?
2 Care este exact problema?
3 Care este cauza problemei?

1. Există o problemă?

Dacă simți că organizația ta se confruntă cu o problemă, pe ce te bazezi când spui acest lucru? Probabil, părerea ta se bazează pe unul din următoarele două lucruri:

Dovada – un anumit incident sau eveniment care a scos la iveală o problemă. S-ar putea să deții dovezi statistice despre existența unei probleme. Dacă așa stau lucrurile, atunci fă pasul următor: definește exact care este problema.

SAU

Intuiția – senzația că ceva nu este în ordine. S-ar putea să fie valabilă mai ales în raport cu comportamentul uman, unde măsurile sunt dificile (iar unii ar putea spune chiar nedorite). S-ar putea să te aștepți la un anumit standard și să ai „senzația" că standardul nu este respectat. Probabil nu se întâmplă ceva ce ar trebui să se întâmple.

S-ar putea la fel de bine ca intuiția să vină prima și apoi să fii în stare să produci niște dovezi care vin în sprijinul acestei senzații.

Această etapă a întregului proces al ideii geniale nu ar trebui subestimat. Strângerea dovezilor creează o poveste mult mai puternică „de vândut“ celor refractari când vine vorba de depășirea posibilei rezistențe față de ideea ta (vezi capitolele 5 și 9). S-ar putea să îți fie mai greu să îți vinzi soluția la o anumită problemă dacă nu ai suficiente dovezi pentru a-ți convinge colegii că există o problemă de depășit. „Am senzația că...“ nu este o afirmație convingătoare, luată ca atare. Nevoia de a-ți vinde ideea începe aici și acum.

Odată ce ai hotărât că există o problemă, putem trece mai departe la definirea ei precisă.

2. Care este exact problema?

Odată ce ai hotărât că există o problemă, următorul pas este să stabilești care este ea.

Să spunem că o companie a ajuns la concluzia că oamenii săi nu comunică suficient. Aveau și unele dovezi în acest sens, așa că s-au așezat cu toții și au gândit numeroase moduri prin care puteau să comunice mai bine. Printre acestea se aflau reducerea conversațiilor scrise, înmulțirea discuțiilor, creșterea numărului de întâlniri, reducerea numărului de e-mail-uri, mai multe ieșiri în oraș cu echipa, mai multe deplasări, precum și frecventarea obligatorie a unor cursuri de comunicare.

Toate reprezentau sugestii utile, însă ajutau doar marginal; în realitate, unele erau foarte vagi și dificil de pus în practică. Cineva a sugerat apoi că adevărata problemă nu era legată de comunicare în sine. Se părea că adevărata problemă era că nimeni nu mai vorbea deschis. Altcineva a evidențiat faptul că primește în medie 50 de e-mail-uri pe zi, iar din punctul său de vedere, aceasta era cauza principală a problemei de comunicare. Probabil, a sugerat el, oamenii foloseau e-mail-ul pentru a comunica atunci când comunicarea verbală ar fi fost mai potrivită. Toată lumea părea să fie de acord: e-mail-ul era problema, în special folosirea exagerată a acestuia. În această etapă, continuau să se bazeze pe un puternic element intuitiv, susținut de unele dovezi, și anume cineva care primea în jur de 50 de e-mail-uri pe zi.

Uneori statisticile îți permit să te concentrezi direct asupra problemei existente. În alte cazuri, concentrându-te clar asupra întrebărilor-cheie – care problemă, de ce și când apare – gândirea ta va deveni mai ageră. În exemplul nostru, problema nu era lipsa de comunicare, ci folosirea necorespunzătoare a metodelor de comunicare, îndeosebi a e-mail-ului.

În consecință, din acest scenariu trebuie învățate următoarele lecții:

- Definirea unei probleme este adeseori mai importantă decât soluțiile generate, întrucât, dacă soluțiile nu rezolvă efectiv problema reală, ele sunt periferice față de nevoile noastre.
- Dacă produci idei geniale pentru a rezolva o problemă, asigură-te că rezolvi problema potrivită.
- Specifică sigur care este problema.
- Asigură-te că te concentrezi numai asupra rezolvării problemelor care merită timpul și atenția ta.

3. Care este cauza problemei?

Uneori, cauza problemei este mai puțin clară. S-ar putea să fie mai multe cauze, deci este posibil să fie necesară o soluție mai vastă. În exemplul nostru s-ar putea să existe un număr de cauze (și o gamă variată de idei pentru a rezolva problema):

- Prea multe e-mail-uri cu CC, motivate de faptul că „s-ar putea să te intereseze problema“.
- Prea mult „management prin e-mail“.
- Oameni care trimit e-mail-uri celor de lângă ei.

> Concentrează-te asupra adevăratei cauze a problemei; astfel vei găsi o soluție mai concentrată.

Este totuşi important să încerci să te concentrezi asupra adevăratei cauze a problemei pentru că va permite ideilor pe care le generezi în etapa următoare să fie concentrate mai direct.

Compania noastră a propus următorul obiectiv de rezolvare a problemei:

Reducerea numărului de e-mail-uri pentru ca noi să discutăm mai mult unii cu alţii.

S-a hotărât că metoda cea mai bună de atingere a acestui obiectiv ar fi să propunem nişte idei de rezolvare a problemelor. Acestea includeau:

- Interzicerea trimiterii de e-mail-uri către persoanele care stau la 5 metri de tine.
- Declararea zilei de vineri ca zi fără e-mail-uri.
- Includerea în CC a unui număr de maximum şase persoane.
- Folosirea e-mail-ului doar ca o confirmare scrisă a acordurilor verbale.

Apoi, pentru a-i face pe oameni să vorbească mai mult, au propus un obiectiv revizuit:

Reducerea numărului de e-mail-uri trimise în interiorul companiei, astfel încât nimeni să nu trimită mai mult de 15 pe zi.

Acesta este, fără îndoială, un lucru mai bun pentru că include un standard (15 pe zi) care poate fi măsurat în timp. Stabilirea unui standard îţi permite să observi dacă funcţionează ideile generate pentru rezolvarea problemei. Obiectivul revizuit le-a permis să vină cu idei în plus pentru rezolvarea problemei:

- Configurarea unui răspuns automat la e-mail-uri care îi anunţă pe destinatarii externi că e-mail-ul a fost primit şi citit.

- Telefonează colegilor sau vorbeşte-le direct, dar scurt şi la obiect.
- Toată lumea trebuie să vorbească cu cel puţin 10 persoane pe zi.
- Destinatarii e-mail-urilor pot trimite răspunsuri în care să întrebe: „De ce mi-ai trimis acest e-mail?“, dacă consideră acest lucru necesar.
- Abrevierea „FYI*“ este interzisă în e-mail-uri.

Rezumat

Ideea ta fie va rezolva problema, fie va sugera o oportunitate care urmează să fie exploatată. Sau ambele. Ideea ta se va transforma acum într-un obiectiv. Acolo unde este posibil, obiectivul trebuie să aibă trei caracteristici:

1 Trebuie să fie specific.
2 Trebuie să fie stimulator, întrucât trebuie să fii motivat pentru a-l realiza.
3 Ar trebui să includă, acolo unde este posibil, un anumit tip de măsurare pentru a putea urmări progresul.

Acum putem trece la *Etapa a 2-a* a procesului ideilor geniale, în care luăm obiectivul şi generăm o mulţime de idei pentru a mări posibilităţile pe care ni le oferă obiectivul.

* De la **For Your Information** – în scop informativ (n.tr.)

Etapa 2

Generează idei geniale

Capitolul 2

«Habitate» pentru idei geniale

Trăsăturile personalității noastre influențează modurile în care ne vin cele mai bune idei. Unora dintre noi ne vin pe negândite: ideile ne trec prin cap în momente ciudate, adeseori când suntem foarte relaxați și spontani. Alții s-ar putea să prefere un proces mai sistematic pentru a genera diverse genuri de idei, probabil un sistem care îi ajută să înțeleagă de ce gândesc în felul în care gândesc.

Relaxarea minții

Indiferent de cum abordăm generarea ideilor, cu toții avem blocaje care ne împiedică să avem toate acele idei extraordinare de care suntem capabili. Germinarea și generarea ideilor înseamnă relaxarea minții și a imaginației. Pentru a face acest lucru, trebuie să creăm condițiile care favorizează cel mai bine creația.

În următoarele două capitole analizăm „relaxarea minții" în două moduri. Acestea sunt:

1 Crearea „habitatelor" mentale – condițiile ambientale care introduc mintea într-un mod sănătos de generare a ideilor.

2 Eliminarea blocajelor emoționale și mentale – a percepțiilor care ne inhibă capacitatea de a gândi liber și de a genera idei geniale.

Șase «habitate» mentale pentru idei geniale

În acest capitol vom analiza șase medii psihologice sau fi-

zice care ajută la crearea condițiilor potrivite pentru favorizarea generării ideilor geniale. Aceste habitate sunt:

1 Banda lentă
2 Frigiderul
3 Jungla
4 Terenul de joacă
5 Provincia
6 Muntele

Habitatul 1 – Banda lentă

„Încetinește ritmul, altfel nimic de valoare nu te va prinde vreodată din urmă", spune o vorbă din bătrâni. Câteodată ne forțăm să găsim idei și soluții sub presiune, ceea ce scade considerabil șansele de a le identifica pe cele mai bune.

Când te detașezi de obiectivul constituit de problemă sau de oportunitate, „mintea inferioară", care lucrează la un nivel mai profund – subconștient, în somn, inconștient – se joacă în continuare cu cele eliberate de conștientul tău. Creierul face tot felul de conexiuni aleatorii, chiar dacă tu nu conștientizezi acest lucru. Și adesea te vei trezi că din imaginația ta îți vin în minte soluții, idei și inovații pentru că i-ai dat creierului tău timp să se apuce cu adevărat de lucru. Nu degeaba „noaptea e un sfetnic bun", care dă rezultate pentru mulți dintre noi, atât în luarea deciziilor, cât și în generarea ideilor geniale.

De ce să alegi banda lentă?

- Dacă vrem într-adevăr să avem o „producție" de idei, trebuie să oferim semințele din care crește și se maturizează recolta.
- Momentele extraordinare în care strigi „evrika" nu apar în general în momente de criză. O minte calmă este adeseori capabilă de o inspirație pătrunzătoare.
- Este mai puțin important să înțelegi cum funcționează subconștientul tău. Mai bine îl lași să lucreze.

Stau și aștept. E nevoie de multă liniște înainte să îmi vină versul potrivit. Trebuie să aștept până apare ceva la care nu mă aștept, ceva care mă surprinde, dar despre care știu că este corect.

Scott Walker,
cântăreț și compozitor

Habitatul 2 – Frigiderul

Frigiderul se referă la cum să te ții în frâu, atunci când emoțiile amenință să îți deturneze rațiunea. Înseamnă să înveți să îți păstrezi cumpătul în orice situație, indiferent dacă este tensionată sau nu. Ai observat vreodată cum reacționează diverse persoane în situații extreme?

Cum unii oameni dau naștere unei crize dintr-o provocare minoră? De exemplu, cei care măsoară în lung și-n lat biroul, cu pumnii încleștați și cu figuri încruntate, spunând: „Trebuie să rezolvăm această problemă acum" sunt adeseori cei care e cel mai puțin probabil să vină cu soluții. Ei creează multă tensiune, dar cei mai mulți dintre noi nu putem să dăm ce e mai bun din noi în tensiune. Poate fi foarte complicat să vii cu idei geniale când încerci să te gândești din greu la soluții, în loc să o faci pe îndelete.

De ce să alegi frigiderul?

- Tensiunea și stresul reduc alimentarea cu oxigen a creierului, iar oxigenul este vital pentru ca acesta să funcționeze liber și optim, fără să se supraîncălzească.
- Păstrarea cumpătului menține perspectiva, ajutându-te să înțelegi dacă este o criză reală, ce necesită o reacție imediată și unde ai ceva timp cu care să jonglezi.
- Păstrarea cumpătului, chiar și în tensiunea unei situații provocatoare, păstrează prospețimea creierului, care este astfel capabil să producă idei geniale din belșug.
- Păstrarea cumpătului oferă celor mai bune idei răgazul de a veni la tine în loc să fii forțat să le găsești.

- Păstrarea cumpătului, mai ales în situații de criză, îți permite să alegi soluția cea mai bună, chiar dacă opțiunile sunt limitate.

Habitatul 3 – Jungla

Fiecare specie de viețuitoare a evoluat prin supraviețuire în habitatul său natural. Din acest habitat fac parte animalele de pradă (concurenții tăi?) și toate lucrurile cele mai bune pe care natura ți le oferă pentru o supraviețuire sănătoasă.

Ai observat că somonul crescut în ferme nu este la fel de gustos precum cel crescut în sălbăticie? Sau că puii lăsați liberi au o aromă mai plăcută decât cei îndopați? Sau că roșiile crescute afară, la soare, sunt mai dulci decât cele de seră?

Care este motivul pentru care Apple Corporation rămâne la fel de inovatoare? Microsoft este motivul. În egală măsură, Apple ține Microsoft într-o permanentă stare de alertă. Concurența dintre Starbucks și multe alte lanțuri de cafenele îi încurajează să mențină o strictețe a nivelului serviciilor, a inovării de produse și a modelului de afacere, în timp ce conducerea propriu-zisă a afacerii rămâne relaxată și flexibilă. Unde altundeva ar mai fi fost cineva stimulat să propună frapuccino cu aromă de dovleac?

De ce să alegi jungla?

- Salută concurența pentru că scoate ce e mai bun din tine și te menține sensibil la ce se întâmplă pe piață.
- Bucură-te că deții locul doi sau trei, sau patru pe piață. Mirosul prăzii te face să rămâi vigilent.
- Viața în junglă grăbește nevoia de a-ți crea propria concurență, dar și de a o provoca. Următoarea ta idee extraordinară de produs sau serviciu s-ar putea să o facă pe ultima perimată și este mult mai bine dacă tu descoperi acest lucru, și nu altcineva.

Habitatul 4 – Terenul de joacă

Când experimentezi la serviciu acele senzații de plăcere pe care, de regulă, le ai când faci ceva în afara contextului profesional, munca poate fi descrisă ca o „joacă". Imaginează-te chiar acum făcând ceva ce îți place sau dedicându-ți timp unui hobby fără legătură cu munca. Cum te simți? Absorbit, prins, fără noțiunea timpului, incitat, interesat, captivat, nestresat, dornic să afli mai multe și fericit că faci greșeli în timp ce încerci să faci ceva? Imaginează-ți ce s-ar întâmpla dacă am trăi aceste senzații mai des, la muncă. Imaginează-ți de ce am putea fi capabili. Imaginează-ți ce idei am putea avea și ce energie am simți, punând aceste idei în practică.

A fi în stare să te joci la muncă înseamnă că nu ai senzația că ești captiv. Înseamnă că nu ești deprimat. Înseamnă că îți exploatezi propria unicitate în beneficiul tău și al organizației pentru care lucrezi. Este chiar în regulă să vezi în locul de muncă un fel de loc de joacă, să aduci la locul de muncă ceva din gândirea liberă pe care o folosești în afara profesiunii. Locul de joacă este o atitudine pozitivă a minții tale. Nu înseamnă să pierzi vremea, ci să fii tu însuți.

Felul în care te „joci" este unic pentru felul tău de a fi. Nimeni nu poate spune ce formă va lua jocul tău, dar te vei simți așa:

- Jocul nu este altceva decât starea de spirit pe care o ai când îți place ceea ce faci.
- Jocul înseamnă să fii tu însuți.
- Jocul creează presiune pozitivă, nu stres negativ.
- Jocul înseamnă că nu îți pierzi timpul uitându-te la ceas.
- Jocul înseamnă că îți iei munca în serios, dar nu și pe tine.
- Jocul nu este o activitate încordată.
- Jocul poate să însemne să fii în stare să faci distincție între comportament și motive specifice. Având motive specifice, ajungi pe Lună. Jucându-te necondiționat, ajungi până la stele.

- Jocul poate să însemne crearea unor obiceiuri, practici, produse și servicii noi prin stimularea interacțiunilor la locul de muncă.

De ce să alegi locul de joacă?

- Jocul îți permite să generezi idei, să rezolvi probleme și să explorezi cu mintea deschisă.
  O minte jucăușă este cea care acceptă influențe cu mintea deschisă. Această panoramă mentală mai largă generează un număr crescut de idei și potențiale soluții.
- Jocul permite o gamă mai largă de posibilități decât ar fi cazul într-un mediu de lucru tradițional.

Întrucât „jocul" nu a fost asociat în mod tradițional cu munca, organizațiile nu au beneficiat în mod tradițional de toate ideile pe care le aduce o abordare jucăușă.

- Jocul este productiv.
  Este productiv pentru că este stimulativ.
- Jocul provoacă rutina plictisitoare.
  Rutina nu creează mediul în care putem experimenta și inova idei. Jocul o face.
- Jocul îți permite să îți folosești imaginația.
  Folosirea imaginației este esențială în generarea ideilor.
- Jocul este cel care permite organizației tale să își schimbe direcția, când este necesar, pentru că jocul ține cont de existența altor posibilități.
  Susținătorii TINA (Nu există altă alternativă) nu se remarcă prin atitudinea lor jucăușă, deschisă.*
- Jocul este un liant social care ne permite să construim relații mai puternice la locul de muncă.
  Ne provocăm unii pe alții atunci când ne jucăm, lucru care ne permite să avem idei extraordinare și, de asemenea, să „agățăm" ideile celorlalți.

* *În engleză* **There is no alternative,** *slogan lansat de Margaret Thatcher, fost prim-ministru al Marii Britanii, conform căruia capitalul global reprezintă unica teorie economică viabilă pentru viitor. (n.tr.)*

Jocul – studiu de caz

Succesul în secolul al XXI-lea decurge din inovare, gândire proaspătă și plasarea în fața celorlalți. Indivizii și organizațiile care se joacă „stimulează clientul" într-un mod la care non-jucătorii (concurenții tăi) nu pot să spere. Pentru a realiza acest lucru, trebuie să începem să gândim într-un mod în care concurenții noștri știm că nu o fac. Foarte mult din ceea ce trece drept inovație în organizații înseamnă simpla copiere a altora. Când lucrăm, imităm, pentru că nu ne implicăm suficient în inovare. Această abordare s-ar putea să fie eficientă pe termen scurt, dar nu răspunde necesității de gândire progresivă pe termen mediu și lung. Jocul favorizează mai degrabă inovarea, nu imitarea.

> Pentru a ne menține în fruntea competiției și a beneficia de asigurări pe termen lung, să ne implicam în inovare, și nu în imitare.

Pentru toate organizațiile, viitorul este necunoscut. Cheltuim averi încercând să prezicem acest viitor, dar n-o putem face niciodată cu adevărat. Jocul ne permite să acceptăm acest necunoscut și să ne amuzăm de posibilitățile pe care le putem crea pentru a ajuta la umplerea acestui gol de necunoaștere. În loc să ne prezică viitorul, jocul ne permite să îl creăm.

Înainte, ești înțelept. După, ești înțelept. Între, ești altfel. Iar în mijloc este Viața.

Osho Rajneesh,
profesor spiritual

Habitatul 5 – Provincia

Preocuparea constantă pentru o problemă sau o oportunitate îți poate reduce șansele de a propune marea realizare. Nevoia de a găsi „marea idee" devine atotpătrunzătoare, iar creierul se aglomerează pentru că ne gândim prea puțin la altceva.

Este momentul să ne detaşăm. Este momentul să ne împrospătăm. Este momentul să oxigenăm imaginaţia creativă.

Detaşarea se referă mai puţin la un weekend prelungit (deşi ajută şi acesta) şi mai mult la cum te simţi la sfârşitul acestuia. Dacă locuieşti într-un oraş, pleacă o zi sau două. Mergi la ţară sau într-un mediu cu altă ambianţă.

Încearcă să îţi setezi un „pentatlon senzorial". Aceasta înseamnă să cauţi experienţe care îţi stimulează activ în diverse feluri cele cinci simţuri: gustul, pipăitul, mirosul, auzul şi văzul. Plăcerea senzorială este stimulatoare şi revigorantă, în timp ce concentrarea continuă şi asiduă asupra problemelor şi provocărilor s-ar putea foarte bine să înăbuşe stimularea. Pune-ţi întrebarea: „Când am făcut ultima oară ceva pentru prima dată?" ca stimul suplimentar pentru o acţiune odihnitoare, revigorantă.

De ce să alegi provincia?

- Numai detaşându-te total de o problemă sau de o oportunitate pentru un timp îţi cureţi gândirea de balastul acumulat pe parcurs.
- Ideile geniale vin dintr-o diversitate de stimuli. Uneori trebuie să îţi stimulezi imaginaţia, punându-te în circumstanţe noi pentru a te folosi de toţi stimulii creativi pe care îi ai la dispoziţie.
- Fiinţele umane sunt inteligente, deci ne putem plictisi uşor. Plictiseala conduce frecvent la sterilitate mentală. Schimbarea, chiar şi temporară, provoacă această sterilitate.
- O perioadă de repaus îţi relaxează abordarea pe care o ai faţă de problemă sau o oportunitate. Îţi limpezeşte mintea. Te vei întoarce cu forţe proaspete.

Habitatul 6 – Muntele

Gipsy Hill este una din cele mai abrupte pante din Londra şi

o provocare pentru oricare ciclist amator. Reprezintă în acelaşi timp unul dintre cele mai creative locuri pentru cicliştii din acest oraş extraordinar. De ce? După ce urci cam jumătate din deal, oboseşti foarte tare, dar ceea ce te oboseşte mai tare este să te gândeşti cât mai ai până în vârf şi cât de obosit te vei simţi înainte să ajungi acolo. Trebuie să nu te mai gândeşti la drum, ci la altceva.

„Muntele" înseamnă să îţi foloseşti problema sau oportunitatea pentru distragerea relaxantă a atenţiei de la efortul fizic dur, dar şi ca modalitate de a produce idei geniale. Muntele este un habitat fizic solicitant în care conştientizezi acut „lupta" în mijlocul căreia te afli.

Intensitatea luptei fizice imediate permite minţii tale să se relaxeze în raport cu problema sau oportunitatea pentru care ai nevoie de ideea genială. Tocmai această relaxare relativă destinde mintea pentru a gândi liber. Deşi provocat cu adevărat de sarcina fizică pe care o experimentezi, ea îţi oferă acel răgaz mental util pentru calmarea minţii care te ajută să duci la sfârşit sarcina fizică solicitantă şi să explorezi idei.

Şi, apropo, de acum ai ajuns deja în vârful dealului! Mai bine opreşte-te şi notează ideile geniale care ţi-au venit.

De ce să alegi muntele?

- Tensiunea asociată anterior cu încercarea de a genera idei geniale este „delegată" temporar nevoii de a finaliza sarcina fizică existentă. Devii relaxat în raport cu obiectivul reprezentat de problemă sau oportunitate.
- Această relaxare creează condiţiile psihice necesare generării ideii geniale, la fel ca mintea şi corpul sănătoase, cerinţe esenţiale pentru toate habitatele de idei fertile.

Rezumat

Sugestia acestui capitol este că multe dintre habitatele men-

tale propice ideilor geniale pot fi „create" de tine, lucru cât se poate de adevărat. Totuşi, există momente în care cel puţin unul din aceste habitate (de exemplu, jungla) va fi cel în care trebuie să supravieţuieşti, fără ca tu să ai vreo vină.

În oricare din circumstanţe, este important să reţii că întotdeauna ai la dispoziţie alternative. Probabil, lecţia atotcuprinzătoare a acestui capitol este că poţi să controlezi mult mai mult din ceea ce te înconjoară decât s-ar putea părea la prima vedere. Creează acele condiţii care sunt cele mai bune pentru tine şi pentru tipul de persoană care eşti.

Capitolul 3

Depăşirea barierelor psihologice

Probabil, cea mai mare barieră psihologică în generarea ideilor geniale este cea autoimpusă. Mulți dintre noi credem că nu suntem creativi. Atunci când credem cu tărie ceva despre noi, viața devine rapid o profeție autoîmplinită*, pentru că acționăm ca și când ar fi adevărat și creăm acea realitate percepută. Dacă ne comportăm în continuare ca și când ar fi adevărat, perpetuăm mitul.

În acest capitol vom analiza cum să depășim cele șase bariere psihologice care ne pot împiedica să ne folosim psihicul extrem de creativ, la potențialul său maxim. Aceste bariere sunt:

1 Împotmolirea – „Sunt cum sunt“
2 Teama permanentă
3 Statutul de „administrat“
4 Problemele cu „alții“
5 Instituționalizarea
6 Depășirea concepțiilor personale

* *În engleză* ***self-fulfilling prophecy*** *– predicție care, direct sau indirect, se împlinește prin ea însăși (n.tr.)*

Bariera 1 – Împotmolirea («Sunt cum sunt»)

Iată un test prezentat în trei părți. Efectuează fiecare parte înainte să o citești și să o faci pe următoarea. Întregul test va dura 10 minute. Îl vei pica doar dacă nu îți încerci puterile. Toți cei care îl fac îl trec. Ia trei coli A4 separate și câteva creioane în mai multe culori, dacă dorești.

1 Ești producător de pantofi și ai fost invitat să îți expui noua colecție la o expoziție de încălțăminte, la Milano. Schițează-ți în linii mari cel mai recent design, pe prima coală de hârtie.
2 Ești un producător de cutii de CD-uri și o mare casă de discuri îți cere să îi trimiți o copie a celui mai recent design pentru o cutie de CD-uri. Schițează designul acum, pe a doua coală de hârtie.
3 O companie de telecomunicații ți-a cerut să proiectezi un shaker de telefon mobil. Notează-ți schița pe a treia coală de hârtie.

Bravo! Ai trecut. Acum să vedem de ce. Uită-te la primele tale două schițe. S-ar putea să ai în ele câteva înflorituri inventive – ceva culoare ș.a.m.d. –, însă ele seamănă puternic cu un pantof și cu o cutie de CD-uri, dovedind astfel că sunt ceea ce sunt, așa cum s-ar putea să îți spui și tu. Iar dacă tu crezi că nu ești extraordinar de creativ, s-ar putea să spui că această convingere a fost dovedită.

De fapt, ceea ce ai făcut a fost să dovedești că abilitatea ta de a fi cu adevărat creativ este limitată doar de cunoștințele și experiențe anterioare (legate, în acest caz, de pantofi și de cutiile de CD-uri). În realitate, schițele prezentate de ceilalți vor fi foarte similare. Cum știu acest lucru? Pentru că, dacă aș lua schițele pe care toți cititorii acestei cărți (milioane!) le-au făcut shakerului de telefon mobil, știu că aș avea de-a face cu un număr incredibil de mare de idei creative. Ar exista câteva similitudini și niște idei minunate. Ce este un shaker de telefon mobil? Nimeni nu știe și, pentru că nu știe, mintea se eliberează imediat pentru a crea orice îți dorești.

Una din amprentele atitudinii de tip „Sunt cum sunt" este să spui „Nu sunt creativ". Tu ești.

Bariera 2 – Teama permanentă

De fapt, am fost șiret în exercițiul anterior, întrucât știu că unii dintre voi ați renunțat la etapa a 3-a tocmai pentru că nu aveți niciun cadru de referință pentru shakerul de telefon mobil. Nu înseamnă însă că ați dat greș. Înseamnă că trebuie să treceți peste teama de a-ți depăși limitele și să îți învingi gândirea leneșă. Să analizăm câteva reacții obișnuite față de frica de necunoscut.

Nu pot să fac asta!

Deși s-ar putea să decizi că există limite ale ideilor pe care le pui în practică, nu există nicio limită pentru imaginație și pentru ceea ce gândești. Un shaker de telefon mobil poate fi orice vrei tu să fie. Autocenzura și analiza pot fi păstrate pentru mai târziu. S-ar putea să spui că ideile tale sunt riscante, dar poți să te preocupi de riscuri mai târziu. Până atunci, gândirea nu implică niciun fel de riscuri.

O să par ridicol dacă dau greș.

Niciodată, n-a venit nimic nou de la cei care s-au temut că s-ar putea să se facă de râs. Ceea ce astăzi pare ridicol s-ar putea să pară perfect normal în viitor. În Evul Mediu „ridicol" însemna „binecuvântat".

Nu văd rostul schimbării.

Oamenii sunt conservatori în mod ereditar și nu sunt prea dornici de schimbare. Totuși unii s-ar putea să susțină că suntem unici printre alte specii prin faptul că abordăm schimbarea din dorință, și nu în virtutea evoluției. Trebuie să consideri schimbarea un lucru bun pentru a-ți debloca rezistența față de generarea ideilor concentrate pe viitor, care vor schimba lucruri.

O voi trata ca pe o glumă.

Când ne este teamă sau, cel puţin, suntem nesiguri sau iritaţi, adeseori recurgem la umor ca modalitate de eliberare a tensiunii. Umorul este o forţă extraordinară de generare a ideilor creatoare. Poţi exploata neliniştea în favoarea ta, folosindu-te de umor pentru a întreţine fantezia sau ineditul. Umorul mai acţionează şi în alte moduri. Relaxează mintea, iar o minte relaxată este adeseori una mai creativă.

Bariera 3 – Statutul de «administrat»

S-ar putea să fie doar un accident faptul că trăsăturile unei companii, aflate „în administrare" – control strict, lipsa inovaţiei, puţină libertate – par să se aplice numai în cazul celor care lucrează în poziţii preponderent administrative. Chiar cei care deţin poziţii superioare se plâng adeseori că rolurile lor par să fie copleşite de sistemele birocratice care le limitează libertatea de acţiune.

Dacă deţii un rol administrativ, orientat către detalii sau sisteme, s-ar putea să fie dificil să împaci natura administrativă a activităţii tale, orientată către proces, cu dorinţa de a fi inovator pentru că:

- Spui: „Nu există loc pentru aşa ceva, în slujba aceasta. Mai există şi numeroase bariere care împiedică gândirea inovatoare."
- S-ar putea să crezi că procesele mentale specifice gândirii creative şi administrative diferă foarte mult unele de celelalte.

Acestea sunt, totuşi, ipoteze false. Acum începi să depăşeşti această atitudine, aplicând paşii următori:

Pasul 1. Recunoaşte că, imediat ce începi să te întrebi dacă poţi sau nu să faci ceva, îţi blochezi imediat cele mai creative idei.

Pasul 2. Încurajează gândirea creativă, pornind de la premisa că poţi să faci tot ceea ce vrei. Dacă este nevoie, separă-te de viziunea pe care o ai asupra slujbei pentru a te detaşa de atitudinea orientată spre proces. Acest lucru este valabil în egală măsură şi pentru cititorii care nu deţin roluri administrative, dar care descoperă că adoptă prea des o atitudine orientată spre proces.

Pasul 3. Care dintre ideile tale te motivează cel mai mult? Care te incită cu adevărat? Motivaţia ta de a face ceva ce dărâmă barierele din calea creativităţii şi a acţiunii. Dacă nu eşti motivat, vei vedea bariere acolo unde ele nu există. Dacă eşti foarte motivat, s-ar putea să existe bariere, însă spiritul de motivare de tip „pot să o fac" te poate ajuta să le depăşeşti.

Urmează-ţi intuiţia. Nu te ataşa de idei care nu te incită sau o fac doar parţial. Asigură-te că ispita financiară nu este singurul tău factor de motivare. Pe foarte puţini dintre noi ne motivează doar banii.

Bariera 4 – Problemele cu alţii

Eşti de părere că viaţa ar fi mult mai simplă dacă nu ai avea de-a face cu alţi oameni? Probabil nu eşti singurul. „Paznicii" financiari, de exemplu, pot reprezenta cel mai mare factor iritant pentru cineva care vrea să se lupte pentru o idee genială.

Dar acest factor iritant poate să fie şi cel mai mare aliat. Funcţiile tradiţionale de „blocare" – finanţele, personalul, alte departamente administrative – există pentru un motiv. Ideile trebuie să aibă substanţă comercială şi să fie viabile financiar într-un context de afaceri; altfel, se pot transforma într-o slăbiciune personală care pune compania în pericol. Administratorii îţi pot omorî ideea devreme dacă nu îţi înţeleg viziunea sau dacă au senzaţia că cifrele sunt prost gândite. Fii cel mai mare susţinător al propriei tale idei, implicându-i de la început şi făcându-i să se simtă părtaşi la idee. Şi conştientizează faptul că persoanele cu roluri administrative sunt plătite să pună întrebări mai întâi.

- Cooptarea și consultarea timpurie aduc beneficii pe termen lung, întrucât implicarea de la început a potențialilor factori de decizie îi face să simtă că au investit și ei ceva personal în ideea respectivă.
- Dacă vezi în ceilalți oameni problema ta, de ce nu îi cooptezi acum în procesul de generare a ideii? Prezintă-ți ideea și pune întrebări prin care să îi atragi.
- Oamenilor le place să fie flatați prin invitația de a-și exprima o părere, așadar, întreabă-i: „Ce-ai face...?" sau: „Cum ai proceda...?"
- Mai bine chiar este să pui întrebări prin care arăți că ai înțeles că alții au nevoi. De exemplu: „Plănuiesc să fac xxx/studiul de piață pentru xxx. Care este lucrul de care ar avea nevoie departamentul/clientul dvs. etc. pentru a-și desfășura activitatea în cele mai bune condiții?"

Cu cât cineva se simte mai apropiat de ceva, mai ales când este invitat să își aducă aportul, cu atât mai mare va fi atașamentul pe care îl va simți și va susține nu numai ideea, dar și pe tine.

Așa cum au spus mulți în trecut, viziunea asupra lumii din perspectiva „noastră", și nu din perspectiva „mea" satisface mai bine dorințele „mele".

Bariera 5 – Instituționalizarea

Cu cât lucrăm mai mult pentru o organizație, cu atât mai mult suntem expuși pericolului de a fi dominați, „instituționalizați" de convențiile organizației respective. A fi prizoneriul convențiilor, în loc să încerci să evadezi, înseamnă să fii o victimă a memoriei instituționale a organizației. Aceste informații și experiențe colective sunt foarte importante, dar pot, la rândul lor, să limiteze câmpul viziunii creative, deoarece punctul de pornire este în întregime istoric. În acest tip de mediu, ideile pot deveni nu active, ci reactive. Putem continua să avem idei creative, dar le alungăm spunându-ne:

„Mereu am făcut așa."
„Felul în care o facem noi este cel mai bun. Altul nu există."
„Compania nu face astfel de lucruri." (Și e prea mult de lucru.)
„A mers până acum, deci va merge și în continuare." (S-ar putea. S-ar putea să nu.)
„Suntem recunoscuți ca fiind cei mai buni în domeniu." (S-ar putea să fii astăzi, dar mâine?)

Cu alte cuvinte, capacitatea noastră de a gândi liber este compromisă de apartenența noastră la o instituție și de preluarea necondiționată a caracteristicilor respectivei organizații în gândirea noastră. Organizațiile și, implicit, indivizii care lucrează în ele pot să înceapă să adopte o mentalitate exclusivă de soluționare a problemelor, în loc să se concentreze asupra viitorului și să creeze noi oportunități. Lipsa de gândire în perspectivă conduce la absența dinamismului care pune stăpânire pe mintea individului. Întreabă-te sincer: „Mă reprezintă acest lucru? Sau organizația pentru care lucrez?"

Generarea ideilor geniale înseamnă să îți permiți să evadezi din această perspectivă coercitivă. Referințele istorice trebuie să facă parte din cadrul de generare a ideilor, dar nu trebuie lăsate să îți domine sau să îți limiteze gândirea. Alungă convențiile din gândire. Cel puțin pentru un timp.

Bariera 6 – Depășirea concepțiilor personale

Cum vezi tu lumea? Psihologul clinician, George Kelly, spunea odată că „nimeni nu trebuie să fie victima propriei biografii". Prin aceasta voia să spună că felul în care ești acum va fi fost format în mare măsură de experiențele (bune și rele) din viața ta, de condiționarea culturală, de influența părinților și a anturajului, toate acestea combinate cu ceva moștenire genetică. Însă trecutul nu trebuie să-ți definească viitorul. Sună limpede?

Dar nu numai asta l-a făcut cunoscut pe Kelly. Una dintre lucrările sale cele mai importante se referă la așa-numitele con-

cepţii personale". Ele reprezintă instrumente extraordinare, menite să te ajute să înţelegi cum vezi lumea, în special, cum să dai un sens haosului în care trăieşti. Preocuparea noastră aici este legată de idei şi creativitate.

Kelly aducea ca argument faptul că, asemenea oamenilor de ştiinţă, care cred că există un singur răspuns corect, absolut, oamenii încearcă să vadă o singură realitate adevărată despre viaţa propriu-zisă. Evident, cu toţii avem percepţii diferite despre ceea ce reprezintă realitatea. Ne formulăm propriile versiuni. Aceste concepţii (şi avem multe legate de „mine şi de lumea mea") sunt în esenţă bipolare: au doi poli „opuşi". De exemplu, alege trei prieteni şi găseşte ceva prin care doi dintre ei se aseamănă, iar al treilea este diferit. Este posibil să spui că John şi Davina sunt oameni „calzi", în timp ce Sheila este „timidă". „Cald" şi „timid" sunt cei doi poli ai tăi (deşi nu opuşi). Altcineva s-ar putea la rândul său să folosească cuvântul „cald" pentru a descrie cei doi prieteni, dar „distant" pentru cel de-al treilea. Cu toţii avem concepţii diferite.

Concepţiile noastre fac un număr de lucruri diferite. Primul şi cel mai important este că ne ajută să înţelegem ce se întâmplă în lume. Totuşi, pericolul este următorul: cu cât concepţiile sau convingerile sunt mai adânci, cu atât scade capacitatea noastră de a le scoate la suprafaţă. Ne păstrăm concepţia existentă până când necesitatea adoptării unei atitudini diferite devine copleşitoare. Unii oameni sunt mai flexibili, abordând viziuni de genul: „Concepţiile mele sunt bazate numai pe informaţiile şi experienţele pe care le-am adunat până acum în viaţa mea" şi: „Concepţiile mele pot şi se vor schimba". În realitate, cei mai mulţi dintre noi ne situăm între aceste două extreme.

Pentru a fi creativi, trebuie să ne detaşăm de părerile proprii pentru a elibera mintea ca să vadă alternativele şi să accepte, nu să încerce să înţeleagă haosul.

Concepţiile şi generarea ideilor geniale

Dacă vezi în concepţiile tale singura ta realitate şi unicul scop în viaţă, adică felul în care vezi tu lumea este singurul valabil, unica realitate constantă, nu provoci posibilitatea unei viziuni alternative asupra lumii. Din perspectiva generării ideilor, această poziţie este un dezastru. De ce?

- Dacă te uiţi mereu sub aceleaşi pietre, vei vedea tot timpul aceleaşi lucruri. Adică acele vieţuitoare care preferă să trăiască sub acele pietre. Nu vei vedea niciodată fiinţele nemaipomenite care vieţuiesc sub alte pietre.
- Din cauza felului propriu în care interpretezi lumea, s-ar putea să fii tentat să afirmi că lumea ta este singura care există. Evident însă că există milioane de lumi. Dacă nu ar fi aşa, am fi cu toţii la fel. Acceptă faptul că s-ar putea să te înşeli şi că lucrul pe care îl consideri a fi adevărul absolut s-ar putea să fie, la rândul său, greşit.
- Văzând lucrurile bipolar, putem să ne formăm concepţiile mai uşor. Însă cheia generării ideilor constă în faptul că trebuie să acceptăm neclaritatea, nuanţele de gri, anomaliile şi confuzia. Concentrarea şi claritatea se nasc din incertitudine.
- Felul în care înţelegi lumea este unul, nu singurul. Trebuie să rămâi deschis la o diversitate de puncte de vedere şi perspective.

Rezumat

În ultimele două capitole, am analizat două tipuri diferite de bariere care apar în calea generării ideilor geniale, şi anume habitatele şi atitudinile care blochează gândirea creatoare. Acum, având mintea „deblocată", suntem pregătiţi să generăm toate acele idei geniale.

Capitolul 4

Cum să generezi idei geniale

Există multe mituri despre cum să gândești creativ. Când s-a stabilit pentru prima dată o relație între cuvintele „creativ" și „afacere", mulți au strâmbat din nas, întrucât cuvântul „creativ" era, de regulă, asociat căutărilor artistice, cum ar fi pictura sau muzica. Acolo unde legătura a fost acceptată, „creativitatea" a fost percepută drept ceva specific departamentelor de marketing sau de cercetare și dezvoltare (R&D), însă probabil nu și celor de finanțe, resurse umane sau altor activități administrative. Acum, nimeni nu mai are nicio îndoială că generarea ideilor, creativitatea și spiritul inovator trebuie să fie aproape de pulsul oricărei organizații de succes.

În introducere, am spus că ideile tale geniale pot fi „genial de simple" – cele mai mărunte lucruri sau „pur și simplu geniale" – ceva ce apare pentru a schimba totul. Indiferent că te afli în poziția de a gândi în ansamblu sau în detaliu în propria ta organizație, ideile geniale fac parte esențială din activitatea ta, indiferent cu ce te ocupi. Întrebarea-cheie este: „Cum generez aceste idei?"

În capitolele 2 și 3 am analizat tipurile de habitate care generează ideile cele mai bune și atitudinile pozitive care te ajută să gândești într-o manieră mai deschisă, mai încrezătoare. În *Capitolul 1*, am indicat unii catalizatori care te vor stimula să îți vezi munca și organizația cu alți ochi, creând astfel nevoia de a genera idei geniale. Începem acest capitol cu cinci tipuri diferite de idei (dimensiuni ale ideilor) pe care le poți genera, începând cu cele mai simple și progresând până la cele complet nebunești.

Cele cinci dimensiuni ale generării ideilor

1 Vanilia
2 Ciocolata
3 Napolitana
4 Schimbarea paradigmelor
5 Patafizica*

Acestea sunt însoţite de exemple despre cum pot fi folosite şi sunt urmate de o serie de instrumente practice pe care le poţi folosi în cadrul dimensiunilor 2-5.

Poţi să numeri câte seminţe sunt într-un măr. Dar nu câte mere sunt într-o sămânţă.

Ken Kessey, autorul romanului *Zbor deasupra unui cuib de cuci*

Dimensiunea 1 – Vanilia

Creierul nostru este capabil să creeze cele mai ingenioase idei din cele mai întâmplătoare conexiuni. Totuşi, cei mai mulţi dintre noi preferăm să lăsăm lucrurile în voia lor şi să evităm să fim nevoiţi să ne gândim prea mult la ceea ce facem. Preferăm amânarea, în locul acţiunii imediate. Preferăm să păstrăm lucrurile aşa cum sunt, în loc să le schimbăm. Această notă conservatoare ne slujeşte bine. Nu avem nevoie de reinventare permanentă. Dacă am avea, multe din lucrurile elementare pe care le facem fără să ne punem întrebări – conducerea maşinii, fierberea unui ou – ar fi supuse în mod constant unei analize şi reevaluări riguroase şi nu ne-am mai scula dimineaţa să mergem la lucru. Probabil nici măcar nu ne-am da jos din pat.

Eu numesc aceste acţiuni şi idei „vanilie". Nu este necesar să adăugăm „aromă" în plus gândirii noastre pentru că deţinem o soluţie de-a gata care necesită puţină gândire.

* *Din pataphysics, termen şi concept creat de Alfred Jarry (1873-1907); ştiinţă a soluţiilor imaginare, exprimată într-o limbă lipsită de sens (n.red.)*

Ce putem spune despre dimensiunea vaniliei?

Aceasta reprezintă, de regulă, tărâmul instinctiv al ideilor.

„Ideile" de vanilie nu sunt deloc idei. Sunt obiceiuri.

Obiceiurile de vanilie sunt esenţiale în organizaţie. Ele reprezintă liantul care leagă întreaga organizaţie. Un simplu obicei ar putea fi metoda prin care îi plătim pe oameni la muncă: în ultima zi a lunii, prin transfer direct pe cartea de credit.

Dar atenţie...

Obiceiurile de vanilie se pot transforma în „unicul mod". Ele se întipăresc atât de tare, încât ne pot împiedica să vedem că s-ar putea să mai existe şi alte posibilităţi. În cele din urmă, obiceiurile de vanilie trebuie schimbate, iar atunci când le schimbăm, intră în joc celelalte patru dimensiuni. În realitate, multe obiceiuri de vanilie au fost odată idei evolutive şi revoluţionare care reprezintă acum norme incontestabile.

Dimensiunea 2 – Ciocolata

Ideile de ciocolată reprezintă idei evolutive. Pentru generarea lor, e nevoie de salturi uriaşe în imaginaţia ta creativă. Dar ele au nevoie ca tu să faci un salt creativ. Saltul are loc, de regulă, când faci o conexiune între două lucruri identice sau similare care au în comun o serie de caracteristici. Aplicăm cunoştinţele legate de unul din ele pentru a rezolva problema celuilalt sau pentru a exploata la maximum noua oportunitate. Iată două exemple care ilustrează acest mod de gândire.

genial

Motown – „problema ta în versiunea lor"

La sfârşitul anilor '50, Berry Gordy, fondatorul fenomenului muzical mondial Motown Records, a încercat să se gândească la un mod prin care să lanseze melodii de succes.

genial **continuare**

În loc să urmeze modelele existente în industria muzicală, s-a orientat către un domeniu în care avea experiență considerabilă: industria auto. Gordy lucrase ca mecanic în Detroit (denumit și Motor City, fiind centrul industriei auto din America) și și-a aplicat cunoștințele legate de procesul strict de producere a mașinilor pentru a stabili șablonul de producere a înregistrărilor în ceea ce avea să devină Hitsville, USA. Așa a apărut Motown Records, casa de înregistrări a Americii negre.

Ai o problemă și ai nevoie de o soluție. De ce nu aplici principiul Motown în situația ta? Cum au rezolvat alții genul tău de problemă?

- Vezi cum procedează oamenii din domenii diferite de al tău.
- Analizează diverse domenii care urmăresc multe din obiectivele pe care le ai și tu – profit, servicii publice –, s-ar putea să o facă într-un mod la care tu nu te-ai gândit până acum.
- Citește publicații economice, nu doar pe cele referitoare la domeniul tău de activitate.
- Folosește-ți experiența din domeniile în care ai mai lucrat înainte. Sau folosește experiența prietenilor și a colegilor. Cum au rezolvat ei genul de probleme cu care te confrunți tu acum?

genial

Jocul – „legătura dintre identic sau similar"

La finala de fotbal american College Bowl din 1981, Stanford a preluat conducerea în ultimele patru secunde. Era evident că Berkley nu mai avea nicio șansă de victorie prin metode convenționale sau permise. Stanford știa acest lucru, deci a început să sărbătorească victoria împreună cu mulți din cei 100.000 de spectatori. Însă câțiva dintre jucătorii de la Berkley au placat asemenea celor din echipa de rugby Berkley.

genial **continuare**

I-au năucit pe cei de la Stanford, începând să joace ca la rugby – în limitele regulilor jocului de fotbal american – și au marcat un touchdown senzațional exact în momentul fluierului final. Marcatorul a fost nevoit să ocolească marșul victorios al celor de la Stanford care își începuseră deja repertoriul de cântece de victorie. Printr-o extraordinară agerime, Berkley a creat unul din momentele extraordinare din istoria sportului.

O tehnică extraordinară de generare a ideilor este și una dintre cele mai simple. Așa cum a procedat Berkley în sport, stabilim o „legătură între cele similare". Nu avem nevoie întotdeauna de soluția revelatoare, creatoare.

- Când cauți idei – pentru a rezolva probleme sau a crea oportunități – se poate dovedi foarte util să încerci să accesezi cunoștințele pe care tu sau alții le-au aplicat în situații similare. Ce cunoștințe și abilități este posibil să folosiți mai des tu sau colegii tăi?

De ce să complici lucrurile...?

- În prima lor carte de afaceri din anii '80, scriitori Tom Peters și Bob Waterman au propus un principiu de bază, denumit KISS* (păstrează-l cât mai simplu). Cele mai bune răspunsuri sunt uneori cele mai simple. De ce încerci să te complici exagerat?
- Peters și Waterman au mai folosit și expresia „concentrează-te pe ceea ce știi", însemnând „Fă lucrurile pe care fie le faci cel mai bine, fie altfel". Uneori, organizațiile dețin provizii de perfecțiune simplă din care ar putea învăța alte echipe sau departamente.
- Doar pentru că un lucru se face deja, nu înseamnă că nu este o idee genială. Genialitatea provine din aplicarea unei idei, acțiuni sau a unui obicei vechi într-o situație nouă sau similară.

* *În engleză:* ***Keep It Simple Stupid*** *(n. tr.)*

Dimensiunea 3 – Napolitana

Gândirea tridimensională are multe arome. Gândirea tridimensională este liberă, presupunând din partea ta bunăvoința de a realiza conexiuni între lucruri care, aparent, nu par să aibă nicio caracteristică în comun. Gândirea napolitană poate fi extrem de neproductivă și frustrantă. Spre deosebire de înghețata napolitană care combină cu succes trei arome, există unele arome care pur și simplu nu se potrivesc. Trebuie să te joci și să experimentezi pentru a descoperi, dar trebuie să fii pregătit pentru eșec. Fă o conexiune și poți schimba lumea sau o părticică din lumea ta.

genial **Stocarea datelor – „legarea contrastelor"**

Încă mai folosești hârtia sau o metodă electronică pentru stocarea tuturor datelor pe care le strângi? Ei bine, lucrurile se schimbă. Oamenii de știință japonezi au descoperit că stabilirea codurilor genetice în ADN se realizează în mare măsură asemenea datelor digitale. Echipe de cercetare au reușit deja să stocheze date în bacterii. Întrucât speciile de bacterii sunt extrem de robuste și longevive, datele stocate în ele pot să dureze milioane de ani. Capacitatea lor de stocare este masivă, depășind cu mult orice mecanism de stocare pe care îl folosim în momentul de față.

Asemenea oamenilor de știință japonezi, pentru a crea idei și oportunități, câteodată trebuie să facem conexiuni întâmplătoare prin salturi mentale, bazate pe imaginație. Și uneori, când facem aceste salturi, descoperim toate felurile de conexiuni pe care nu le-am fi descoperit dacă nu s-ar fi făcut saltul.

- Încearcă să „legi contrastele" atunci când metodele convenționale de generare a ideilor nu conduc la posibile soluții mulțumitoare.
- Odată ce ai legat contrastele, caută moduri în care ele se aseamănă.

- Privește în exteriorul subiectului tău. Ce poți învăța de la oamenii care lucrează în alte domenii diferite de al tău? Ce poate învăța arhitectul-urbanist despre proiectarea străzilor, de la chirurgul-neurolog care cunoaște toate șanțurile, jgheaburile și coridoarele creierului uman? Și invers.

genial **Premise incitante**

Un sat din Africa avea nevoie de alimentare cu apă potabilă, iar sătenii știau că există o sursă subterană neexploatată. Au săpat repede un puț, dar au intrat în impas când și-au dat seama că nu își permit o sursă de energie – electricitate sau un generator cu carburant – pentru a pompa apa la suprafață. Premisa de la care au pornit inițial a fost că sursa de energie trebuie să fie una convențională. Apoi și-au dat seama că au acces la cea mai naturală sursă de energie din lume – copiii! Punându-i pe copii să se joace în călușeii din sat, pe care i-au conectat la pompă, au creat o nouă sursă de energie cu care au adus apa la suprafață. Au venit cu o idee genială, pentru că și-au provocat premisele.

Provocându-ne premisele, așa cum au făcut-o sătenii din Africa, avem ocazia să ne gândim la o problemă veche sau la una existentă într-un mod complet nou, prin crearea unui alt punct de abordare.

- Întreabă care sunt presupunerile tale legate de obiectivul problemei. Îți limitează capacitatea de a produce idei noi?
- Chiar dacă presupunerile tale sunt corecte, actualizează-le. Lucrurile rareori rămân neschimbate pentru lung timp.

- Așa cum spunea cineva, oricine poate căuta istorie într-un muzeu sau arhitectură într-un aeroport. Generatorul de idei poate la fel de bine să facă acest lucru invers. În exemplul nostru anterior, oricine poate să caute o sursă de combustibil într-un garaj. Generatorul ideii tridimensionale a căutat o sursă de combustibil într-un loc de joacă pentru copii și l-a descoperit pe cel mai abundent dintre toate.

Dimensiunea 4 – Schimbarea paradigmelor

Sintagma „schimbarea paradigmei" a fost inventată de fizicianul Thomas Kuhn în cartea sa *Structura revoluțiilor științifice*. Paradigmele reprezintă seturi de reguli care ne ajută să înțelegem lumea. Avem paradigme pentru toate: de la structura zilei de lucru la mecanismele motorului cu ardere internă.

Schimbările de paradigme pot exista clar în dimensiunile creative 2 și 3, însă ele garantează în sine o dimensiune. Schimbările de paradigmă au o trăsătură specifică: când paradigma se schimbă, toată lumea revine la zero. La locul de muncă, aceasta înseamnă că atunci când se schimbă paradigma în domeniul tău, toate obiceiurile, practicile, normele și convențiile anterioare riscă să se perimeze. Sunt provocate premisele esențiale de la care pornești în activitatea ta.

Iată două întrebări legate de schimbarea paradigmelor:

- *Ce este imposibil de făcut în domeniul tău de activitate?*
- *Dacă acel lucru ar putea fi făcut, cum ar schimba el în mod fundamental felul în care funcționează domeniul tău?*

Aceste întrebări pot fi aplicate direct în cazul tău și în domeniul în care lucrezi:

- *Ce este imposibil de făcut în domeniul tău în momentul de față, dar, dacă s-ar putea face, l-ar simplifica sau l-ar face să arate diferit?*

Scopul acestor întrebări este să ofere răspunsuri și apoi să opereze retroactiv – cu alte cuvinte, să facă posibil ceea ce pare imposibil (în condiții obișnuite). În ultimă instanță, nu contează cu adevărat dacă răspunsul reprezintă o schimbare de paradigmă sau nu. Ceea ce ai făcut este să regândești ceea ce faci și să generezi idei în cadrul dimensiunilor, de la simple îmbunătățiri la adevărate schimbări de paradigme.

Un alt factor declanșator al schimbărilor de paradigme constă în întrebarea: „Dacă aș fi un nou concurent, ce aș putea să fac pentru a concura?" Știm că multe schimbări de paradigmă sunt propuse de nou-veniții în gașcă, de către cei care nu au investit nimic în vechea tradiție și, în consecință, nu au nimic de pierdut.

Este mult mai bine să creezi singur paradigma nouă, dar ai investit atât de mult în cea veche (atât intelectual, cât și financiar) încât nu vezi posibilitățile inerente celei noi. Acest fenomen este cunoscut drept paralizia paradigmei" „Felul în care o realizăm noi este singurul". Crearea paradigmei noi înseamnă să nu fii orbit de vechiul mod de gândire.

genial

Exemple de schimbări de paradigmă
Până acum, am analizat schimbările de paradigmă din punct de vedere teoretic. Ce înseamnă ele în practică? Să vedem câteva exemple.

Ceasurile elvețiene
Acesta este cel mai cunoscut dintre toate exemplele din afaceri. Cam până în anii '70, elvețienii dețineau 90% din piața mondială de ceasuri. Peste nici cinci ani, piața lor s-a prăbușit. Seiko și Texas Instruments au identificat noi paradigme de măsurare a timpului și așa a apărut ceasul cu cuarț. Ironia a fost că paradigma a fost inventată chiar de elvețieni.

Avioanele în război
Vechea paradigmă a războiului consta în poziționarea față în față a trupelor aparținând celor două tabere adverse. În Primul Război Mondial, am asistat la introducerea avioanelor, iar în Al Doilea Război Mondial, ele au fost folosite efectiv. Între timp, bombardamentul orașului Guernica a demonstrat cât de îngrozitoare sunt bombardamentele aeriene. Războaiele nu aveau să mai arate niciodată la fel.

genial continuare

Slujbe pe viață în sectorul public
Probabil, una dintre cele mai mari schimbări de paradigmă privind locul de muncă a avut loc în sectorul public. Mai demult, ideea că sectorul public ar putea obține venituri din operațiuni comerciale sau că o slujbă din sectorul public n-ar putea fi sigură părea din altă lume. Nu și acum.

Cumpăratul muzicii
Lanțurile de magazine care comercializează muzică au început să susțină că oamenii nu mai cumpără la fel de multă muzică. Lucru neadevărat. Noua paradigmă despre cumpărarea muzicii a luat rapid forma descărcării. Unele formații și muzicieni chiar vând direct fanilor și își fac numele cunoscut fără să apeleze la case de înregistrări. Industria muzicală trece printr-o adevărată schimbare de paradigmă.

Felul în care muncim
Înaintea Revoluției industriale, munca și viața de familie se contopeau, dat fiind că, în cea mai mare parte, muncile erau efectuate manual și pe lângă casă. Activitățile erau în mare măsură agricole sau erau epuizante. A venit însă industrializarea și, odată cu ea, atenția acordată eficienței, rezultând necesitatea „organizării" activității într-un punct central. Aceasta a devenit noua paradigmă. Mulți dintre noi încep să resimtă cele mai recente paradigme: cariere de portofoliu, lucrul de acasă, programe flexibile, program variabil și permanent „la dispoziție" prin e-mail și diverse dispozitive portabile.

Dimensiunea 5 – „Patafizica"

„Patafizicienii" reprezintă un grup de oameni din toată lumea – în special, din Paris și din Londra – care încurajează gândirea absurdă, fără sens. Apostroful redundant din numele lor este un exemplu al absurdității ce-i caracterizează. Ei creează proiecte aparent inutile, scopul unuia dintre ele fiind chiar satirizarea tuturor celorlalte proiecte la care ei lucrează. Pun întrebări stupide, cum ar fi: „Ce-ar fi dacă varul ar fi ca brânza?" Gândirea este aleatorie și stupidă, însă la fel este și gândirea necesară generării următoarei generații de idei. Din absurdul unei generații, iese normalul generației următoare.

Întoarce-te la aromele de înghețată din primele trei dimensiuni. Inovatorii producătorii Ben-Jerry au o aromă (Vișină de Garcia), denumită astfel după cântărețul rock Jerry Garcia. Când stabilesc aromele și numele, întotdeauna întreabă: „Este suficient de trăsnită?" Miezul oricărei afaceri trebuie întreținut prin nebunie. Prin aceasta s-ar putea marca diferența.

Lumea devine din ce în ce mai nebună. Câmpul de bătaie competițional este din ce în ce mai dement. Sectorul public funcționează într-un mod de neimaginat acum 30 de ani. Dacă am putea privi în viitor, de pildă peste 30 de ani, probabil am fi considerat „nebunesc" tot ceea ce am fi putut vedea. Să privim cu 30 de ani în urmă. Câte din lucrurile pe care le faci ar fi fost considerate nebunești de generațiile anterioare?

- Întreabă dacă „ideea" ta este suficient de trăsnită.
- Ce-ai putea propune dacă ai evada din realitate? Odată ce ai dat niște răspunsuri cu adevărat trăsnite, întreabă cum ai putea să pui în practică o parte din ele.
- Insuflă puțină nebunie concepției tale de schimbare a paradigmelor. Insuflă puțină nebunie celei de-a treia dimensiuni, reunind contrariile. Ce s-ar putea întâmpla?
- Întreține imposibilul.
- Urmărește câteva episoade din *Monty Python* pentru a intra în dispoziția absurdă!

Până acum, în acest capitol, am analizat trei dimensiuni diferite de generare a ideilor și am văzut exemple despre cum au fost puse ele în practică. Pentru a finaliza acest capitol, să vedem acum patru abordări de generare a ideilor care pot fi folosite în oricare din aceste dimensiuni. Prima ne conduce efectiv în altă dimensiune...

genial — Doctor *Who* – judo pshihologic

Una dintre cele mai celebre creații muzicale ale televiziunii britanice este tema muzicală din *Doctor Who,* din 1964. Deși scrisă de Ron Grainger, caracterul ieșit din comun al piesei se datorează în realitate Deliei Derbyshire, un pionier al muzicii electronice.
Linia de bași care acompaniază este realizată printr-o singură ciupire a unei corzi. Nu participă niciun instrument muzical. Delia Derbyshire a luat acea unică notă, a întins-o, a contractat-o, a contorsionat-o și a manipulat-o pentru a crea toate acele diverse modificări pe care le auzim în această piesă muzicală inovatoare. Suna atât de diferit de tot ce fusese auzit până atunci încât Ron Grainger a vrut să îi acorde Deliei Derbyshire drepturi de coautor. Însă canalul BBC a refuzat.

Teme-te de premisa care spune că ideea cea mai simplă este și cea mai limitată. Ideile prind propria viață, adeseori pentru că ne lăsăm imaginația creatoare să se „joace“ cu ele.

- Care sunt ideile simple pe care le ai, dar pe care le ignori, pentru că ai pornit de la premisa că sunt prea simpliste?
- Ce idei ai putea contorsiona, manipula, întinde sau contracta? În ce s-ar putea transforma?
- Luptă-te cu problema sau oportunitatea inițială. Angajează-te într-un viguros judo psihologic.
- În calitate de ființe umane, suntem întotdeauna capabile să creăm ceva revoluționar din (aparent) aproape nimic.

genial — Trabantul învățând din istorie

Motorul în doi timpi, esențial pentru autoturismul Trabant – simbol al unicității Germaniei democrate –, evacua de nouă ori mai mult dioxid de carbon decât un VW Golf. Trabantul este văzut oarecum ca o glumă istorică. Dar nu și de către o nouă generație de proiectanți de automobile, care au ținut seama de cadrul de „duraplast“, fabricat din materiale reciclate, și întărit cu deșeuri din bumbac. Schița ecologică pentru construcția mașinii viitorului a fost realizată acum mai bine de 40 de ani, în împrejurările cele mai neverosimile.

Există lecții în istorie (cum ar fi experiența Trabant) pe care le ignori în momentul de față și care ți-ar putea oferi o oportunitate creatoare ție, echipei, departamentului sau organizației tale?

Uită-te la ce-ai făcut în trecut.

- Ce lucruri bune ai făcut care par să fi fost abandonate sau uitate fără un motiv concret?
- Întreabă același lucru despre concurenții tăi. Care sunt standardele din domeniu care s-au pierdut, dintre care cel puțin câteva ar putea să îmbunătățească esențial felul în care îți desfășori activitatea?
- Mulți începători nu fac nenumărate lucruri noi; adesea, ei fac ceea ce faci tu, dar cu o nouă energie. S-ar putea să observe că ți-ai abandonat standardele, pentru că activezi de prea mult timp în acest domeniu. Care sunt lucrurile bune pe care obișnuiai să le faci și pe care ai încetat să le faci?
- Henry Ford s-a înșelat. Istoria este doar vorbărie dacă ești sclavul ei. Mulți gânditori aduc la un loc idei din trecut și prezent pentru a crea viitorul.

genial **Idei din greşeli**

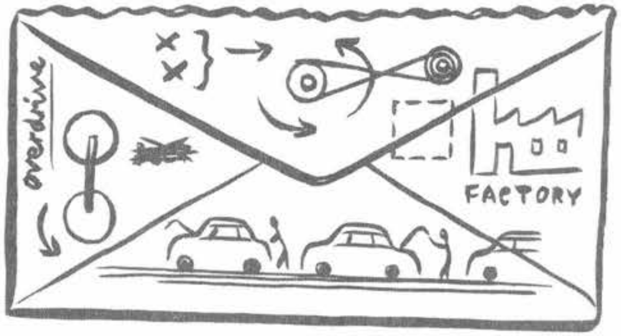
La sfârşitul anilor '50, mişcarea feministă din America era în căutarea unei formule de adresare pentru femei, alta decât Mrs* sau Miss**. Una care să nu dezvăluie starea civilă, considerată irelevantă. Răspunsul, Ms., a apărut dintr-o greşeală. Sheila Michaels, activist pentru drepturi civile, a primit o scrisoare cu o greşeală de dactilografie. Aceasta era adresată dnei Michaels, folosindu-se o formulă de adresare greşită: Ms. De aici a apărut formula de adresare care a devenit, în cele din urmă, modul de adresare pentru femeile care nu voiau ca numele lor să indice dacă au sau nu o relaţie cu un bărbat.

Un clişeu care conţine mult adevăr spune că dacă nu faci greşeli, nu încerci nimic. Dacă extindem acest clişeu, putem spune că, în greşeli, găsim adeseori o cale interesantă sau o diversitate care nu s-ar fi revelat dacă nu ar fi fost comisă greşeala respectivă.

Pune aceste două întrebări:
- Ce n-a mers bine în cazul tău?
- Ce n-a mers aşa cum te-ai fi aşteptat?

Apoi întreabă:
- Acele greşeli conţin idei şi soluţii interesante care ar putea fi separate de întreg şi apoi dezvoltate?
- Poţi să iei partea bună din ceva, reprezentând 80% şi să refaci cele 20 de procente care nu sunt în regulă, consolidând în acelaşi timp ceea ce ai? (Doar pentru că un lucru nu merge aşa cum ţi-ai imaginat, nu înseamnă că este complet nepotrivit.)

* *Doamnă (n.tr.)*
** *Domnişoară (n.tr.)*



Cumpărăturile şi pădurile – ce-ar fi dacă?

Întrebarea „ce-ar fi dacă..." reprezintă un instrument clasic de generare a ideilor şi poate acţiona drept catalizator în etapele 2-5. Această întrebare poate fi pusă în două moduri. Prima constă în adresarea unor întrebări directe, cum ar fi: *„Ce-ar fi dacă ne-am dori să devenim cea mai mare companie din domeniu în cinci ani?"* sau*: „Ce-ar fi dacă ne-am hotărî să oferim servicii la un nivel superior concurenţilor noştri, indiferent de costuri?"* Apoi parcurgi o varietate de scenarii şi idei, care ar putea transpune în realitate aceste ipoteze de tip „ce-ar fi dacă..."

Al doilea mod de a pune o întrebare „ce-ar fi dacă..." îţi oferă o legătură extraordinară cu dimensiunile 3, 4 şi 5. Ea reuneşte două concepte irelevante anterior pentru a vedea ce iese din ele. Cel clasic suna tradiţional cam aşa: „Ce-ar fi dacă serviciul ar fi ca atunci când eşti îndrăgostit?" Printre răspunsuri se numără: „Apropie-te de client, arată-i că într-adevăr îţi pasă, ascultă tot ce îţi spune, fă-l să se simtă special."

Imaginează-ţi că lucrezi în comerţul cu amănuntul şi vrei să faci din cumpărături o experienţă ceva mai captivantă. Leagă cuvântul „cumpărături" de aproape orice şi vezi ce conexiuni pot fi realizate. Iată ce conexiune a fost făcută între cumpărături şi mersul printr-o pădure deasă:

- Miros proaspăt
- Zgomote ambientale liniştitoare, dar fără muzică de fundal
- Raze de lumină minunată
- Activitate incredibilă, dar abia sesizabilă
- Lucruri de mâncat (mâncare gratis?)
- Adăpost, crearea senzaţiei că eşti în afara luptei pe viaţă şi pe moarte, nu în interiorul ei
- Varietate
- Multe cărări (culoare simplu de urmat)

Poţi apoi să foloseşti aceste idei drept catalizatori pentru generarea altor idei.

Reţine următoarele trei reguli când faci legături:

1. Conexiunea trebuie realizată între două concepte fără legătură.
2. Nu alege un concept pentru că pare simplu. Cele mai bune conexiuni apar adeseori de la parteneri cărora le dai puţine şanse.
3. Fii într-adevăr haotic şi jucăuş cu conexiunile!

genial **Interdicţii şi indicaţii finale**

- Reţine că a fi creativ înseamnă să generezi idei geniale când ai cu adevărat nevoie de ele.
- Nu te repezi la prima idee care-ţi vine în cap ţie sau altcuiva. A fi creativ înseamnă să obţii răspunsurile „potrivite". Iar răspunsurile potrivite sunt multe.
- Continuă să generezi idei geniale atunci când s-ar putea să nu existe o nevoie evidentă.
- Nu îţi evalua ideile prea rapid; vei bloca gândirea „deschisă" de care ai nevoie pentru a avea idei geniale. Porneşte de la premisa că toate răspunsurile sunt răspunsuri potrivite. Lasă judecata pe mai târziu.
- Fii nemulţumit! Mai sunt multe de creat faţă de cât a fost creat până acum. Şi cu cât creăm mai mult, cu atât mai mult rămâne de creat.

genial **continuare**

- „Nu cânta ce există, cântă ce nu există", spunea marele compozitor de jaz Miles Davis. A fi creativ înseamnă să găseşti spaţiu în care să te muţi şi apoi să te muţi în el.

Rezumat

În ultimele trei capitole am lucrat la procesul de generare a ideilor geniale şi de transpunere a lor în realitate. În următorul capitol vom trece în Etapa a 3-a. Ai o mulţime de idei. Acum e momentul să judeci – să selectezi ce e mai bun şi să dai formă fiecărei idei pentru a fi gata să se dezvăluie întregii lumii.

Etapa 3

Luarea deciziilor

Capitolul 5

Provocările oamenilor

Multe din răspunsurile referitoare la viitorul organizației tale privind dezvoltarea produselor, îmbunătățirea ofertelor de servicii, inovațiile, ideile geniale și schimbările reale de paradigme se regăsesc în conversațiile pe care le poartă oamenii din organizația ta. Discuțiile referitoare la viitor au loc tot timpul, în toate organizațiile. Și tu ai asemenea discuții: fie cu tine însuți (în capul tău), fie cu colegii. Ideile geniale reprezintă rezultatul acestor discuții. Și acțiunile geniale pot să reprezinte rezultatul acestora.

S-ar putea să fie nevoie să înfrunți tactici de gherilă pentru ca ideile tale geniale să fie acceptate. Sunt șanse mari să întâmpini rezistență, orgolii personale, amoruri proprii (inclusiv al tău), în caz că lucrurile propuse de tine provoacă fundamental modul în care oamenii fac anumite lucruri. Este uimitor să vezi, de exemplu, cât de protectori devin oamenii față de procedurile birocratice pe care chiar ei le-au criticat, pentru că o schimbare provoacă starea existentă. Teama de schimbare și de necunoscut își face simțită prezența.

Totuși, merită să îți reamintești că s-ar putea să fie nevoie să le acorzi timp oamenilor pentru a se adapta și a se alinia la modul tău de gândire. Până la urmă, ei nu sunt la fel de familiarizați cu ideile tale geniale. Parte din rolul tău constă în a disipa temerile celorlalți și a-i face să își dorească, la fel de mult ca tine, schimbarea pe care o propui.

Acest capitol ar putea fi plasat oriunde în această carte, întrucât învățăturile pe care le conține sunt valabile în toate etapele procesului ideii geniale. Deși mare parte din text îți este adresată direct, rareori acționăm izolat, alți oameni făcând parte întotdeauna din această combinație. În consecință, este esențial să stabilești relații foarte strânse cu cei care sunt conectați în orice mod la ideile tale geniale. Oamenii reprezintă o variabilă importantă. Ei sunt cheia succesului sau eșecului ideii tale.

Mintea omenească iubește o idee ciudată la fel de puțin cum corpul iubește o proteină ciudată și îi opune rezistență cu o energie similară.

William Beveridge,
reformator social

Un gen de inteligență

Lucrul cu alții necesită un anumit gen de inteligență. Pentru aceasta, trebuie să te cunoști și să te înțelegi, dar și să fii în stare să sapi adânc în lumea celorlalți pentru a-i putea înțelege și pe ei mai bine. Nu poți să îi forțezi pe ceilalți și să te aștepți ca ideea ta să fie universal acceptată. Ideea ta va funcționa numai dacă înveți că obții rezultate prin intermediul celorlalți, și nu în ciuda lor. Acest lucru este, bineînțeles, evident și, cu toate că îl știm, rareori acționăm în consecință.

Această secțiune prezintă trăsăturile personale cheie, necesare pentru a promova o idee, precum și patru abilități-cheie care te vor ajuta să privești înăuntrul universului celorlalți. Trebuie să cunoști și să înțelegi lumea celorlalți pentru a te putea aștepta ca ei să o înțeleagă pe a ta.

Cunoaște-te pe tine însuți

Aceasta presupune să înțelegi ce/cum gândești, intuiești, simți, crezi și te comporți. Să îți cunoști punctele tari și vulnerabilitățile. Este mai simplu să înțelegi lumea celorlalți dacă o înțelegi pe a ta.

Cunoaște-i pe ceilalți

Pentru a-i cunoaște pe ceilalți, trebuie să pătrunzi în lumea lor și să o înțelegi.

Folosește-ți abilitățile de a pune întrebări, a asculta și a empatiza pentru a dărâma barierele reprezentate de prejudecăți. Aceste abilități sunt analizate în continuare.

Autocontrolul

Aceasta înseamnă să păstrezi controlul asupra gândurilor, sentimentelor, impulsurilor și comportamentului tău. Înseamnă să îți controlezi emoțiile, ceea ce constituie o provocare atunci când este foarte probabil să fii puternic atașat de ideea ta. Vezi Capitolul 11 pentru mai multe informații în acest sens.

Automotivarea

Menține-ți moralul „sus“ atunci când lucrezi cu grupuri sau cu persoane care opun cea mai mare rezistență și reamintește-ți că te încrezi total în ideea ta.

Lucrul cu ceilalți

Crearea unor relații pozitive acolo unde beneficiile sunt reciproce trebuie să stea în centrul gândirii tale. În contextul ideii tale, aceasta mai înseamnă să îi motivezi pe ceilalți pentru ca ei să îți împărtășească entuziasmul legat de idee.

> Încrede-te în ideea ta și sunt șanse să îi convingi și pe ceilalți să o facă.

Empatia

Empatia este darul de a arăta că înțelegi și îți pasă de situația altcuiva.

Tudor Rickards,
Creativity and Problem Solving at Work

Doar o singură dată poți să ignori ceea ce vor, gândesc, necesită, simt sau gândesc oamenii pentru a te impune. Data următoare s-ar putea să mai fie de acord cu tine, dar niciodată nu se vor mai implica. A ajunge să știi ce își doresc ceilalți cu adevărat (lucru esențial pentru îmbunătățirea ideii tale și obținerea angajamentului față de ea) înseamnă să fii pe fază.

Potrivirea frecvenței

Imaginează-ți că ai un radio vechi, fără antenă. Îți va lua ceva timp să găsești lungimea de undă corectă a postului de radio pe care vrei să îl asculți. S-ar putea să dureze ceva, însă știi că merită pentru a prinde postul corect.

- Același lucru este valabil și în cazul înțelegerii oamenilor și a nevoilor lor. Ne reglăm tot timpul câte puțin întrebările și abordarea de ansamblu pentru a fi pe aceeași lungime de undă cu lumea lor.

Uneori, postul se pierde și trebuie să te mai „joci" puțin cu butonul pentru a obține cea mai bună recepție. Empatia este susținută de întrebări și de ascultare. Și iar de întrebări și de ascultare. Și, dacă este necesar, tot așa.

Renunță la presupuneri

Cu toții avem tendința de a categorisi oamenii în propria minte sau în conversații, pentru că astfel ne este mai simplu să îi înțelegem. Cei mai mulți dintre noi facem clasificări în primele cinci secunde în care ne întâlnim cu cineva. Unii dintre noi o facem chiar înainte să facem cunoștință cu cineva (evaluând felul în care arată, se îmbracă și vorbește).

Gândește-te la felul în care categorisești oamenii la serviciu. Printre stereotipuri se numără: „Finanțiștii sunt lipsiți de imaginație și nu apreciază ideile noi." „Oamenii de la marketing sunt creativi și, în consecință, mai deschiși la ideile noi." „Oamenii de vânzări sunt plini de energie și îți pun imediat ideea în practică." „Departamentele de personal reprezintă «factorii de blocare»."

Renunță la presupunerile legate de oameni. Să luăm, de exemplu, echipa de finanțiști. S-ar putea să le placă ideea ta genială. Ceea ce n-o să le placă este că situația profiturilor și a pierderilor ocupă ultimul loc în lista ta de priorități. Mai ales dacă ideea costă bani. Un prieten bun în departamentul financiar este unul din cei mai buni aliați pe care îi poți avea. Demonstrează-le finanțiștilor temeinic și din timp că îți pasă de preocupările lor și le apreciezi contribuția, iar ei îți vor privi ideea cu mai multă atenție. Lucrează întotdeauna în parteneriat cu cel care controlează baierele pungii.

Pune întrebarea – nu ghici răspunsul

Mama m-a făcut om de știință fără ca măcar să intenționeze vreodată acest lucru.

Toate celelalte mame evreice din Brooklyn își întrebau copiii când veneau de la școală: „Ce ai învățat astăzi la școală?" Nu și mama mea. „Izzy", îmi spunea ea, „ai pus o întrebare bună astăzi?"

Isaac Isidor Rabi,
fizician

Întrebările extraordinare contribuie la ideea ta genială în două moduri:

- Dau „formă" ideii tale pentru a răspunde mai bine nevoilor factorilor de decizie, colegilor și organizației tale, în ansamblu.
- Demonstrează că ești interesați de ceilalți (prin atenția pe care o dovedești față de nevoile și dorințele lor), făcându-i să demonstreze un interes mai mare față de tine și ideile tale.

Reține vechea zicală: „Vei fi tratat așa cum te comporți.“

Există numeroase tipuri de întrebări care pot fi folosite, însă următoarele cinci sunt îndeosebi utile, atât în conturarea ideilor tale, cât și în implicarea celorlalți.

Întrebări de tatonare

Acesta reprezintă un stil „deschis“ de întrebare care încurajează un răspuns liber și deschis. De exemplu:

„Încerc să fac lucrul x. Care sunt problemele-cheie pentru tine?“ „Cum va influența acest lucru activitatea echipei/departamentului/pe tine?“ „Ce ai dori să vezi că se întâmplă?“ „Cum te-ar putea ajuta pe tine acest lucru?“ „Ce consideri tu ca fiind provocări?“

Întrebări participative

Acesta este un stil deschis și participativ care implică împărtășirea unor idei. De exemplu:

„Ce crezi că am putea face pentru a depăși problema x?“ „Încerc să fac acest lucru. Tu ce ai face dacă ai fi în situația mea?“

Întrebări de rutină

Similar celui participativ, și acest stil este unul deschis și de colaborare, dar îi comunică persoanei cu care vorbești că deține experiența care îți lipsește sau de care ai nevoie.

„După părerea dvs...?“ „Aveți ceva experiență de acest gen.“ „A mai încercat cineva să facă așa ceva? Ce s-a întâmplat?“

Întrebări clarificatoare

Acesta este un stil mai închis de a pune întrebări, care atrage după sine un răspuns specific la o întrebare tipică. S-ar putea să conducă la stilurile de întrebări anterioare, însă este folosit pentru a testa anumite realități și detalii. De exemplu:

„Pot să mă asigur că am înțeles corect?“ „Vreau doar să verific că v-am înțeles.“ „Aș dori să vă întreb mai multe despre acel punct.“ „Vreau să verific dacă am auzit corect.“

Întrebări recapitulative

Acestea reprezintă mai degrabă afirmații decât întrebări. Ele sunt gândite pentru „a încheia târgul“ și a te asigura că ambele părți au înțeles punctele discutate. Dacă ajungi la un consens în acest punct, sunt mai mari șansele să îl determini pe cel căruia te adresezi să îți „cumpere“ ideea. De exemplu:

„Din ce mi-ați spus...“ „Așadar, pentru dumneavoastră, problemele-cheie sunt...“

Mementouri

- Contrar părerii generale, nu e nimic în neregulă cu întrebările închise la care se răspunde cu „da“ sau „nu“, atâta timp cât „da“ sau „nu“ sunt răspunsurile pe care le cauți.
- Cele mai bune întrebări sunt cele care fac legătura între ceea ce vrei să spui și lumea celeilalte persoane.
- Nu uita să folosești în mod regulat numele celeilalte persoane, mai ales dacă nu îl știi bine. Evidențiază legătura ta personală, demonstrându-i că îți pasă de răspunsul său.

Ascultarea

Formularea întrebărilor reprezintă primul pas în procesul de stabilire a relațiilor și de lărgire a angajamentului și devotamentului față de ideea ta. În etapa a doua, trebuie să îi asculți pe ceilalți și, în special, să asculți cu atenție răspunsurile la întrebările tale. S-au scris multe despre ascultare și despre diferența dintre ascultarea „activă" și ascultarea „pasivă". Dacă știi să pui întrebări și să asculți, ar trebui să fii în stare să ieși din propria ta minte și să pătrunzi în mintea celuilalt. Empatic, proiectiv și transmițător sunt cuvinte potrivite pentru descrierea procesului de ascultare.

- Menține „curiozitatea interioară". Fii curios în legătură cu ce se întâmplă în interiorul persoanei, în loc să te concentrezi asupra exteriorului.
- Ascultă cu intenția de a înțelege, și nu cu intenția de a răspunde imediat. Imediat ce începem să ne pregătim un răspuns în minte, ne oprim din ascultat, pentru că, din acel punct, începem să vorbim cu noi înșine.
- Lasă deoparte sentimentele pe care le ai față de persoana respectivă, pentru că ele îți vor umbri ipostaza neutră pe care trebuie să o adopți.
- Abține-te. Este atât de simplu să ne năpustim asupra primului lucru cu care suntem de acord sau nu, privându-ne astfel de întreaga poveste. Dacă ai un punct de vedere, evită să îl faci cunoscut prea devreme; altfel, discuția se va cantona în zona punctului tău de vedere, în loc să exploreze corespunzător viziunile celeilalte persoane.
- Încearcă să nu raportezi tot ceea ce spune cealaltă persoană la propria ta lume. Inevitabil, o vei face în cele din urmă pentru că s-ar putea să fie nevoie să îți adaptezi ideea genială la viziunile persoanei respective. Dacă o faci prea repede, nu vei reuși să explorezi mintea celeilalte persoane. S-ar putea să ratezi probleme la care nu te-ai gândit sau posibilități pe care nu le-ai văzut.

Reține că nu este momentul să te dai important, sugerând ceva de genul: „Nu-i așa că sunt genial că m-am gândit la asta?"

Aceasta este etapa în care testezi valabilitatea ideii tale și îți faci propriile cercetări.

Prejudecățile și ideile preconcepute

Cu toții ne manifestăm prejudecățile într-un moment sau altul. Este o caracteristică a naturii umane. Prejudecată înseamnă să judeci fără o cercetare prealabilă și să faci presupuneri despre oameni în funcție de ceea ce sunt și cine sunt. Cu toții procedăm astfel, indiferent cât ne-am strădui să nu o facem. Când ai idei geniale, atenție la propriile prejudecăți, întrucât conduc la bariere autoimpuse în calea progresului. De exemplu, întreabă-te dacă pornești vreodată de la premisa că anumite persoane sau grupuri nu pot să facă anumite lucruri sau că le fac într-un anumit fel din cauza caracteristicilor pe care le asociezi cu persoana sau grupul respectiv. Ideile preconcepute te-ar putea determina, de asemenea, să îi elimini pe complicii potriviți la idei. În consecință, s-ar putea să pierzi din vedere pe cineva care s-ar putea să se transforme într-un aliat extraordinar și să îți promoveze ideea.

Nimeni nu își schimbă vederile marcate de prejudecăți în urma citirii câtorva rânduri dintr-o carte, pentru că prejudecățile provin predominant din ani de condiționare culturală. Putem cel puțin să recunoaștem și să provocăm judecata oamenilor noștri și să apreciem amploarea contribuției.

- Vezi în fiecare persoană un consultant gratuit care poate să ajute la conturarea, îmbunătățirea, înnoirea și însuflețirea ideii tale.
- Caută mai multe respective. Cu cât cauți mai mult, cu atât mai solidă va deveni ideea ta. Toate perspectivele provin de la tipuri similare de oameni sau grupuri?
- Chiar dacă nu ești de acord cu perspectivele proaspete, provocatorii tăi îți vor permite să te lupți cu ideea ta și să o întărești.
- Oamenii „care nu sunt ca mine" îți oferă o ocazie excelentă de a-ți testa ideea. Oamenii „ca mine" vor fi de acord probabil mai ușor cu o idee netestată.

Ideea ta va avea mai mare credibilitate dacă se va bucura de puțin sprijin. Ea va deveni mai bună și mai puternică pentru a parcurge acest proces de testare, întrucât cercetarea și dezvoltarea beneficiază din acesta, într-o largă varietate de domenii. Trebuie să identificăm punctele slabe, în aceeași măsură în care este necesar să promovăm punctele tari. Acesta nu este un argument pentru minima rezistență, ca de exemplu: „Avem nevoie de viziunea cuiva dintr-o minoritate etnică". Nici nu este o invitație de a-ți dezvolta ideea apelând la alții. Întreabă-i pe ceilalți ce viziuni au, pentru că ai nevoie de experiența și expertiza lor. Acesta este lucrul potrivit atât din punct de vedere practic, cât și comercial.

Reacții

Probabil, oamenii vor reacționa la ideea ta în diverse moduri, deci fii pregătit pentru reacțiile lor diferite.

Feedback negativ

Nu toată lumea va fi înnebunită după ideea ta. Trebuie să înveți să primești feedbackul în mod obiectiv, nu personal. Reține că oamenii îți judecă ideea, nu pe tine. Mulți dintre noi dăm feedbackuri negative prea repede, dar ne este mult mai greu să le acceptăm. Iată câteva sfaturi privind abordarea feedbackurilor:

- Reține că oricum trebuie să le ceri.
- Mulțumește celui care le oferă.
- Caută informații specifice. Feedbackul este oferit adesea în termeni generali.
- Solicită clarificări unde este necesar.
- Nu trebuie să fii de acord, dar nu contrazice sau nu căuta să te justifici.
- Ascultă și înțelege.
- Se conturează un model? Au mai spus și alții lucruri similare? Dacă da, primești informații utile.
- Nu-l ignora. Cere-l dacă îl poți folosi.

Scăpările

Ceea ce spun și ceea ce gândesc oamenii s-ar putea să nu reprezinte două lucruri identice. Câteodată dau aprobator din

cap sau spun da pentru a indica faptul că ascultă sau au înțeles, și nu pentru a arăta că sunt de acord cu tine. Nu are niciun sens să obții o încuviințare din cap și cuvinte pozitive, dacă ele nu fac decât să mascheze disconfortul creat de ideea ta.

Din fericire, nu ne pricepem foarte bine să ascundem ceea ce gândim cu adevărat. Ne „scapă" semnale. De exemplu, limbajul nostru corporal poate fi „incomod" sau se poate schimba în permanență. Evităm contactul vizual. S-ar putea să începem să ne atingem unele părți ale feței în mod regulat. S-ar putea să vorbim într-o formă mai trunchiată și să pierdem fluența în conversație.

Aici trebuie să căutăm din nou frecvența pentru a reveni pe lungimea de undă a celeilalte persoane (vezi pagina 80). Întoarce-te la folosirea întrebărilor de tatonare schițate anterior, în acest capitol. Încurajează comentariile directe. (Uneori, oamenii se tem că s-ar putea să o iei ca pe o ofensă personală.) Explică faptul că s-ar putea să apară probleme în viitor dacă acum sunt de acord cu un lucru care nu le place. În cazul în care este necesar, explică-ți propriile frustrări dacă sesizezi stinghereală sau lipsă de transparență.

Nimeni nu vrea să știe!

Întreabă-te de ce oamenii nu vor să îți cunoască ideea. S-ar putea să fie de vină cultura organizațională; s-ar putea să fie de vină faptul că nu îți prezinți ideea eficient; sau faptul că lucrezi prea mult izolat și nimeni nu ți-a „adoptat" ideea. Sau s-ar putea să fie o idee excelentă, dar nu e încă timpul ei.

Câteodată putem descoperi că ideile noastre se izbesc de un zid al tăcerii. S-ar putea să lucrezi cu oameni care nici măcar nu percep nevoia de idei geniale.

genial **Avem o problemă...**

„Am căzut într-un bazin cu ciocolată", cânta unul din frații Smothers într-unul din cupletele lor comice. „Și ce-ai făcut?", întreba celălalt. „Am strigat: «Foc!»", îi răspundea primul. „De ce? Pentru că m-am gândit că, dacă strig: «Ciocolată», n-ar fi observat nimeni."

Asemenea inventivului frate Smothers, dacă vrei să scoţi în evidenţă o problemă, uneori trebuie să dai dovadă de creativitate în felul în care o faci. Prin ce poţi să îi faci pe oameni să se ridice în picioare şi să ia seama?

Abordarea Jonathan Ive

În unele circumstanţe, oamenii s-ar putea să fie bucuroşi că deţii o posibilă soluţie la o problemă. S-ar putea să răsufle uşuraţi că nu sunt ei nevoiţi să se gândească la identificarea unei soluţii. Sfatul, în această situaţie, este să îţi prezinţi ideea ca şi când soluţia este simplă. Jonathan Ive, conducătorul echipei de proiectare de la Apple, care a produs iMac, iPod şi iPhone, spunea despre coechipierii săi:

„Încercăm să rezolvăm probleme complicate fără ca oamenii să afle cât de complicate sunt."

Acesta este un mod de a spune: „Iată o problemă şi iată o soluţie simplă". Poţi să-i anunţi pe oameni că nu le pasezi tot stresul problemei, iar ei se vor simţi mult mai uşuraţi şi vor accepta mai uşor o soluţie simplă. Această abordare dă rezultate în cazul celor care se retrag în propria carapace când apare o problemă importantă. Totuşi, nu trebuie văzută ca o modalitate ieftină de a impune idei fără discuţii raţionale.

Jonathan Ive are sfaturi şi mai bune pentru cei care sunt tentaţi să facă paradă de propria personalitate odată cu prezentarea ideii. Iată încă un motiv pentru care ar trebui să obţii o reacţie „subdimensionată".

„Designul pe care îl practicăm nu se referă doar la autoexprimare. Nu vreau să văd un designer dând din coadă în faţa mea. Vreau să văd o problemă rezolvată."

Strategie de influenţare

În majoritatea situaţiilor, vei descoperi că trebuie să fii în stare să îi influenţezi pe ceilalţi înainte să îi câştigi de partea ideii tale geniale. Am sugerat câteva dintre calităţile interpersonale de care vei avea nevoie, inclusiv formularea de întrebări, ascultarea şi empatia. Mai există însă câteva strategii pe care le poţi folosi pentru a influenţa factorii de decizie.

Reputaţia

Faptul că ştii că ai experienţă şi o bună reputaţie în domeniul tău de activitate conferă siguranţă în plus celorlalţi. Folosirea reputaţiei ca instrument strategic trebuie făcută cu extraordinară sensibilitate întrucât nu trebuie să tratezi pe nimeni de sus şi nici să ameninţi. Totuşi, de regulă, o bună reputaţie reprezintă, categoric, un deschizător de uşi.

Motivul

Suntem persoane rezonabile dacă suntem trataţi rezonabil, iar cei mai mulţi dintre noi suntem capabili să înţelegem motivul dacă ne este prezentat. Unele idei geniale sunt simple, metode sensibile de a rezolva probleme vechi. În aceste situaţii sensibile, argumentele logice, bine gândite pot avea cea mai mare influenţă, crescând şansele de a repurta o victorie.

Încrederea

Identifică persoanele cu care ai relaţii de muncă bune şi de durată. Probabil că ele sunt cele în care ai cea mai mare încredere din organizaţia ta. Încrederea între colegi se naşte dintr-o combinaţie de respect, cunoştinţe şi respect anterior. Totuşi, fii atent la „folosirea" relaţiilor care erau bune odată pentru a obţine credit pentru noua ta idee. Există pericolul ca oamenii să sesizeze că relaţia bazată pe încredere este manipulată. Cea mai bună soluţie în acest caz este să accentuezi obiectivul comun. Pot beneficia de ideea ta toate părţile implicate?

Mai ai la dispoziţie încă două posibilităţi mai „politice" pentru a-i influenţa pe ceilalţi.

Forţele de coaliţie

Dacă pentru ideea ta este nevoie de aprobare de mai sus, forţa poate fi conferită de numărul de susţinători. Adună o echipă pentru a-ţi prezenta ideea.

Negocierea

„Dacă mă ajutați în această problemă, vă rămân dator..." În cazul celor pe care îi cunoaștem, negocierea s-ar putea să fie mai mult decât implicită. Relațiile bune la lucru depind de ajutorul reciproc. Dar acolo unde trebuie să oferi explicit un „târg", fii atent să nu te îndatorezi excesiv față de cineva în viitor.

Rezumat

Așa cum spunea cineva odată (și doar parțial în glumă), viața ar fi mult mai ușoară fără oamenii din jurul nostru. Unii s-ar putea să spună același lucru și despre muncă. Fără îndoială, oamenii reprezintă cel mai mare obstacol în impunerea și implementarea ideii tale, dacă nu adopți o abordare pozitivă față de colegi. Pe de altă parte, relațiile de muncă puternice pot reprezenta chiar acel lucru care îți va proiecta ideea genială într-o acțiune de succes. Urmează o scurtă trecere în revistă a lucrurilor pe care să le faci și să le eviți când dezvolți aceste relații valoroase.

- Încearcă să înțelegi profund lumea celor din jur.
- Nu trata superficial relațiile de la locul de muncă.
- Fă din ceilalți adevăratul centru al atenției tale.
- Nu încerca să îi manipulezi pe ceilalți făcându-i să adopte modul tău de gândire.
- Oferă, fără să te aștepți la ceva în schimb.
- Nu întreba pur și simplu: „Și mie ce-mi iese?"
- Tratează locul de muncă ca pe un laborator de cercetare pentru idei reciproc avantajoase.
- Nu abate atenția de la tine și nu evita responsabilitatea atunci când sunt probleme.
- Pune întrebări bune și ascultă cu atenție.
- Nu ignora riscurile.
- Solicită feedback, atât pozitiv, cât și negativ.
- Nu îți vinde sufletul diavolului pentru a obține ce dorești.

Capitolul 6

Idei în laborator – testele dure

Ne aflăm deja în a treia etapă a procesului ideii geniale și este foarte probabil ca de acum să colaborezi deja cu alte părți interesate care se implică mai îndeaproape în ideile tale. De fapt, cu cât ideea este mai mare, cu atât mai mult ar trebui să se implice potențialii factori de decizie în ceea ce ai tu în minte.

Dacă ideea este de mai mică anvergură sau se referă la un detaliu funcțional al activității tale, s-ar putea să lucrezi într-un anume grad de izolare sau doar cu unul sau doi oameni. Totuși, multe din tehnicile prezentate în acest capitol pot fi folosite dacă încerci să adopți o decizie individuală sau colectivă referitoare la viitorul ideii tale.

Futurologul Joel Barker a arătat odată că judecata intuitivă înseamnă să iei decizii bune cu date incomplete. În realitate, fiecare decizie pe care o luăm necesită o „felie mare" de judecată intuitivă, pentru că, dacă am aștepta până când am obține informații complete, nu ar fi niciodată suficiente pentru a acționa. Așa cum ne spune scriitorul Edward De Bono, dacă am deține informații complete pentru a adopta deciziile corecte, nu am avea nevoie de ființe umane care să le ia. Cu alte cuvinte, dacă deciziile ar fi luate având date complete, le-ar putea lua computerele, fără să mai fie necesară în niciun fel contribuția noastră.

> Fiecare decizie pe care o luăm are nevoie de o „felie" mare de judecată intuitivă, pentru că, dacă am aștepta până când am obține informații complete, nu ar fi niciodată suficiente pentru a acționa.

În consecință, luarea tuturor deciziilor reprezintă în mare măsură un proces intuitiv (însă nu spunem prin aceasta că este emoțional). Acest capitol analizează diverse tehnici analitice pe care le putem folosi pentru a ajunge la decizii bune. Este vorba despre ceea ce am putea numi „testele dure". În capitolul următor, investigăm latura mai delicată a luării deciziilor, care include o analiză a felului în care putem folosi „senzațiile" intuitive – la nivel individual și colectiv – pentru a lua decizii bune.

Testele „dure" analitice:
- Primele teste
- Mărturia pieței
- Resursele
- Informațiile
- Evaluarea de grup

Primele teste

Există patru întrebări foarte clare care ar trebui puse la începutul oricărui proces de luare a unei decizii. Ele privesc următorii factori:

1 Presiunea – este o decizie „stringentă"?
2 Importanța – este o decizie-cheie?
3 Prioritatea – trebuie să îi aloc mult timp acum?
4 Evaluarea obiectivului – răspunde obiectivului de rezolvare a problemelor sau de exploatare a oportunității?

1. Presiunea – „stringentă" sau nu?

Necesitatea unei decizii legate de ideea ta este esențială în acest moment? Cât de stringentă este ea? Acționezi în condiții de criză? Este o problemă mare, necesită o soluție imediată? Oportunitatea este valabilă doar o scurtă perioadă de timp?

În cadrul companiilor, se manifestă o tendință obișnuită de a folosi tehnici de gestionare a crizei în situații de non-criză, când o abordare mai chibzuită ar avea ca rezultat atât idei, cât și decizii mai bune.

2. Importanța – este o decizie-cheie?

Toate deciziile presupun un nivel de importanță. De regulă, ne frământăm pentru luarea deciziei „corecte" în situații în care orice număr de posibile decizii poate fi cel potrivit. Ne mai pricepem și să ne afundăm în decizii legate de detalii minore. (De exemplu, ce culoare să folosim pentru coperta unei cărți sau ce fel de scaune să rezervăm pentru o sală de conferințe.) La acest nivel, succesul sau eșecul deciziei este dictat de atitudinea noastră pozitivă.

Cu cât este mai pregnantă combinația dintre presiune și nivelul de importanță, cu atât crește nevoia de a aduce mai multe date în sprijinul deciziei noastre. Însă cu cât presiunea și urgența sunt mai mari, cu atât sunt mai mici șansele de a obține toate datele. Ba mai mult, prea multe date pot să conducă la ezitări și la o și mai mare întârziere în luarea deciziei. Ocazia s-ar putea să treacă, iar problema s-ar putea să se amplifice. Încrederea în propriile tale „trăiri" instinctive legate de decizia corectă devine și mai importantă sub presiune.

3. Prioritatea – acum este momentul?

Timpul reprezintă întotdeauna o funcție a priorității. Presiunea și importanța deciziei trebuie să îți contureze prioritățile legate de timp. Multe din ideile tale geniale s-ar putea să nu reprezinte decizii prioritare „acum"; s-ar putea să fie totuși decizii importante, însă nu trebuie luate imediat. Acesta este un lucru bun. Procesele mai lente în luarea deciziilor pot acorda intuiției tale răgazul necesar pentru a lucra corespunzător, rezultând o decizie mai bună despre direcția în care trebuie să te îndrepți. Prioritățile stringente – unde decizia trebuie luată acum – trebuie să aibă întâietate față de toate celelalte. Ezitarea cauzată de informațiile în exces sau de teama de a lua decizia greșită poate fi fatală.

4. Este o evaluare a obiectivului?

Când hotărăști cu ce idei să defilezi, trebuie să te întrebi:

„Ideea răspunde obiectivului de rezolvare a problemei sau de exploatare a oportunității?“ În acest scop, poți să începi prin a respinge toate ideile care nu fac acest lucru. Ele s-ar putea să fie utile altundeva; firește, s-ar putea ca și ele să fie „idei geniale“, deci reține-le pentru o posibilă utilizare în alt context.

Criteriile de luare a deciziilor

După primele teste, folosim apoi toate instrumentele analitice „dure“ pe care le avem la dispoziție în luarea practică a deciziilor:

- Mărturia pieței
- Resursele
- Oamenii
- Informațiile

Mărturia pieței

Adunarea cercetărilor de piață este un aspect important, uneori crucial în dezvoltarea produselor sau a serviciilor. Adeseori ne poate atrage atenția în legătură cu existența unor probleme și oportunități de pe piață, care conduc la apariția ideilor noastre geniale. Rolul acestei cărți nu constă în analiza tehnicilor de cercetare, dar ea poate fi utilă pentru a evidenția unele semne de avertizare legate de folosirea în exces a cercetării.

- Fii atent la studiile de mică anvergură, mai ales dacă dovezile selective îți întăresc punctul de vedere preferat. Viziunea unei singure persoane sau un test care implică doar câțiva oameni sunt nereprezentative.
- Cercetarea de piață este rareori obiectivă. Frecvent, ea este realizată la comanda unei organizații comerciale, conștientă că uneori tu trebuie să îi conduci pe clienți, și nu ei pe tine.
- Cercetarea poate să însemne că oferim doar ceea își doresc oamenii acum, întrucât baza de clienți s-ar putea să reflecte numai piața actuală și să nu aibă perspectivă în viitor. Decizia trebuie să se concentreze asupra viitorului sau avem grijă doar de prezent?

- Voința colectivă a pieței actuale s-ar putea dovedi mai puțin deschisă decât imaginația ta. De ce și-ar dori oamenii ceea ce oferi tu? Piața se va fi mișcat în momentul în care îți lansezi tu ideea?
- Cercetarea de piață urmărește mai degrabă piața, nu o conduce; în consecință, are în mod frecvent drept rezultat crearea unor produse și servicii cu cel mai scăzut numitor comun.

Este important să ai permanent ideea în minte atunci când stabilești obiectivul cercetării tale, pentru a te sigura că poți să raportezi concluziile studiului la scopul tău inițial.

- Piețele se dezvoltă cu adevărat numai atunci când apare cineva sau ceva care le surprinde.
- Ești bucuros să îți lansezi ideea pe piața deja existentă sau intenționezi să creezi una nouă (sau ambele)?
- Fii atent la ce fac unii din cei mai mici și mai noi jucători. S-ar putea să adopte o abordare naivă și lipsită de speranță sau s-ar putea să fie naivi și să aibă atâta dreptate încât să creeze o nouă paradigmă pe piață.
- Oamenii de vânzări reprezintă adesea o sursă excelentă, dar ignorată de informații despre piață.
- Cercetarea de piață înseamnă nu doar să explorezi universul existent al clienților tăi, dar și să creezi unele complet noi.

Dacă ideea ta reprezintă un adevărat schimbător de paradigme sau frizează nebunia (vezi pagina 64), s-ar putea ca puține dovezi pe piață să îi sprijine valabilitatea. Pericolul în acest caz este că folosirea unui număr limitat de dovezi de pe piață s-ar putea să îi compromită potențialul; originalitatea și genialitatea ideii s-ar putea să se piardă sau să fie trecute cu vederea din dorința de a „juca sigur“ și a „nu face greșeli“. Merită să reții că ideile cele mai inovatoare dau lovitura având puține sau niciun fel de dovezi sau informații care să le sprijine dezvoltarea.

Resursele

Nu uita că resursele sunt prețioase și protejate îndeaproape (și corespunzător) de către cei răspunzători de ele. Analiza resurselor disponibile este, așadar, esențială în luarea deciziilor bune. Aici trebuie incluse cele palpabile, cum ar fi finanțele și resursele fizice existente, dar și timpul – cel mai prețios dintre toate resursele, însă și cel de care se abuzează cel mai mult.

Finanțele

Cel mai dur dintre testele dure este contul de profit și pierdere. Ți-l permiți? Va fi profitabil? Unele idei nu costă aproape nimic. Altele necesită investiții inițiale semnificative și e nevoie de timp pentru a aduce un profit. Fluxul de numerar poate ridica sau poate distruge o companie, deci este important să înțelegi temeinic detaliile financiare de la bun început.

Majoritatea oamenilor recunosc valoarea delegării responsabilităților și a dezvoltării angajaților, precum și nevoia unor organizații mai plate, mai puțin ierarhice. Mai sunt și cei pentru care cheia unui succes comercial autentic rezidă în capacitatea câtorva operatori abili de a muta banii de colo-colo (legal, evident) în modul corespunzător. Aceasta a condus la o mentalitate de statistician care predomină în cultura multor organizații.

Dacă este probabil ca ideea ta să aibă un impact financiar, ar trebui să ai deja un răspuns la întrebarea: „Ți-o poți permite?" Așa cum am văzut în *Capitolul 5*, implicarea timpurie a finanțelor și a altor departamente aferente este de importanță majoră în acceptarea și în punerea în practică a ideii tale. Este nevoie de comitetul financiar înainte să fie luată orice decizie de a continua.

Cunoașterea marjei tale de profit și înțelegerea dimensiunii investiției sunt factori de neprețuit în luarea deciziei. Cele mai bune idei sunt cele care au fost evaluate și acceptate de echipa financiară, dar și „cumpărate" de departamentele de vânzări și marketing. Orice nu întrunește criteriile financiare trebuie abandonat. Orice nu se bucură de implicarea totală a echipelor de vânzări și marketing trebuie, de asemenea, abandonat.

Tratează-ți colegii așa cum i-ai trata pe clienți. Toate acordurile financiare și angajamentele de vânzări interne trebuie realizate în scris și semnate înainte de a pune în practică decizia de dezvoltare a ideii. Astfel, se încurajează devotamentul față de concept și față de întreprinderea acțiunilor care să o facă să funcționeze.

Resursele fizice

IT-ul, echipamentele și suportul logistic intră sub umbrela resurselor fizice. Toate acestea costă bani, deci, și aici, se aplică aceleași principii ca și în cazul finanțelor. Respectarea politicii de mediu a organizației tale și monitorizarea amprentei de carbon* reprezintă, la rândul lor, factori de care să ții cont. Disponibilitatea și costurile resurselor fizice pentru sprijinirea ideii tale reprezintă cheia către succesul tău.

Timpul

Una dintre cele mai prețioase resurse este timpul. Chiar și cele mai mărunte idei mănâncă timp. Iată câteva dintre întrebările pe care să ți le pui înainte să îți lansezi ideea:

- Ideea va fi compromisă din cauza lipsei de timp?
- În caz că este o idee mare, toată lumea conștientizează implicațiile legate de timp? A fost planificată și evaluată corespunzător? Există resursele disponibile pentru a gestiona proiectul eficient și a respecta termenul-limită și bugetul?
- Dacă ideea este mică, timpul petrecut cu punerea ei în practică justifică posibilul rezultat (cu alte cuvinte, mult timp doar pentru un câștig mic?) Dacă nu îl justifică, nu merge mai departe cu ideea ta. Ideile de mică anvergură necesită adesea același consum de timp ca proiectele de mare anvergură pentru a deveni reușite. Trebuie planificate cu grijă dacă vrei să fie viabile.
- Ideile de rezolvare a problemelor s-ar putea să fie necesare mai repede și să fie mai prioritare decât cele care exploa-

* *În engleză,* ***carbon footprint*** *(n.tr.)*

tează oportunități noi. S-a alocat suficient timp pentru dezvoltarea ambelor tipuri de idei?

Oamenii

Reține că oamenii nu sunt „resurse umane". Ei sunt ființe umane cu toată sclipirea, caracterul imprevizibil și rezistența la schimbare care îi face umani. Înainte să te decizi să mergi mai departe cu ideea ta genială, câteva întrebări-cheie trebuie discutate în această etapă:

- Cum este posibil să vadă cei afectați de ideea ta schimbarea pe care o va aduce?
- Este posibil ca rezistența față de ideea ta să o compromită în așa măsură, încât să își piardă impactul?
- Importanța pe termen lung a ideii tale cântărește mai mult decât considerentele de ordin uman pe termen scurt?
- Cât de mult trebuie să te consulți cu alte departamente în această etapă?
- Cum pot să încorporez o parte din ideile celor afectați pentru ca ideea să devină mai puternică și să fie acceptată în mai mare măsură?

Se impune să repetăm aici câteva puncte din *Capitolul 5.*

Nu subestima niciodată rezistența omului față de ideile noi. Nu ne place schimbarea foarte mult, mai ales dacă ne este impusă. Pe de altă parte, o decizie nu trebuie luată doar pentru că este cea mai simplă din punct de vedere uman. Deciziile și acțiunile necesită adeseori o doză de curaj. Aceasta nu înseamnă să îți calci în picioare colegii. Trebuie să conștientizăm permanent posibilele reacții și să gândim planuri pentru a preîntâmpina aceste reacții (vezi pagina 86). Mai presus de toate, trebuie să fim răbdători. O idee cu care noi trăim de luni de zile este nouă pentru cei care au auzit-o doar o singură dată. Alții au nevoie de timp să se împace cu gândul și să își asimileze senzațiile legate de schimbarea pe care o va aduce ideea.

Nu subestima niciodată impactul consultării din timp a grupurilor afectate. Aceasta le permite să simtă că sunt părtași la idee, și nu că le este impusă.

Suntem ființe umane...

... dar nu neapărat fapte umane. Poate fi frustrant când oamenii nu văd lumea din perspectiva ta și nu pot să manifeste același entuziasm față de ideea ta. S-ar putea să fii nevoit să joci un joc psihologic mai profund și să te implantezi în „lumea" lor.

Trebuie să înțelegi că alții îți vor privi ideea mai degrabă din perspectiva lor, nu din a ta. Când iei decizii, factorul uman este esențial, deoarece ființele umane și angajamentul lor sunt cele care stabilesc dacă ideea ta este reușită sau nu.

Inevitabil, deciziile îi implică pe ceilalți, iar când ceilalți se implică, s-ar putea să vrea să reducă probabilitatea eșecului, motivând că, dacă ideea dă greș, s-ar putea să fie și ei amestecați. Este o viziune cinică, dar una pe care se sprijină în mare parte felul în care se iau deciziile în organizații, mai ales pentru că trăim într-o epocă în care nimeni nu este indispensabil, iar disponibilizările sunt un fapt obișnuit.

Îți amintești *factorul frică* din *Capitolul 3?* Frica este un declanșator surprinzător de banal la locul de muncă. Nevoia de a fi prevăzător și de a pregăti scuze în caz de eșec îi determină pe unii oameni să ceară o mulțime de informații înainte să treacă la acțiune. Aceasta este o reacție umană firească. În cazul ideilor foarte importante, s-ar putea să fie în joc cariere sau existențe, în caz că lucrurile nu merg conform planului.

Informațiile

Felul în care folosim informațiile în luarea deciziilor este la fel de important ca și cantitatea de informații disponibile pe care le avem pentru a sprijini decizia respectivă. În această secțiune, analizăm întrebările pe care trebuie să ni le punem când folosim aceste informații.

Verificarea realității

Cât de multe informații deții în sprijinul ideilor tale? În era informațiilor, dominată de folosirea poștei electronice, poate fi dificil să filtrezi datele de proastă calitate care contaminează luarea deciziilor bune. Întreabă-te dacă informațiile irelevante eclipsează problemele cu adevărat importante. Ideea ta este 80% bună și 20% proastă? Excelent. Folosește informațiile care indică punctele slabe pentru a te ocupa de cele 20 de procente care necesită îmbunătățiri, dar nu renunța la cele 80 de procente bune!

Contaminarea emoțională

Atașamentul față de ideea ta este firesc, iar „sufletul" pe care l-ai investit în ideea ta, cu condiția să ai jumătate șansă, o va propulsa, la rândul său, către succes.

Te poate face, de asemenea, să nu vezi punctele slabe sau să ignori informațiile care îți indică faptul că nu ar fi înțelept să continui. Mulți oameni se dedică orbește ideilor lor, trecând de punctul în care logica le spune să se oprească. Ideile au nevoie de realism încăpățânat, dar și de atașament emoțional. Detașează-te o vreme de ideea ta și întreabă-i pe ceilalți cum o văd.

Greutatea

Nu toate sursele de informații au aceeași greutate. Acordăm mai multă credibilitate unora decât altora. Imaginează-ți că te gândești să treci de pe PC pe Mac. Pe cine creditezi că ar putea să-ți acorde asistență operațională specializată? Pe oamenii care folosesc ambele sisteme de operare, departamentul tău IT, proiectanții tehnici, prietenii sau forumurile de specialiști de pe Internet?

Mai puțină greutate s-ar putea să aibă cei care se manifestă tranșant în favoarea unui sistem (fiind, în consecință, tendențioși), cei care folosesc computerul doar ca să scrie scrisori și să trimită e-mail-uri sau, probabil, cei de la un nivel superior, ale căror sarcini administrative sunt îndeplinite de alții. Informațiile s-ar putea să fie în continuare confuze și s-ar putea să te hotărăști să testezi noul sistem în cadrul unui grup restrâns pentru a vedea cum îl percepe.

Poluarea informațională

În această situație, trebuie făcută o diferență clară între folosirea informației de sprijin pentru fundamentarea celei mai bune decizii și folosirea excesivă a informațiilor care va îngreuna întregul proces de luare a deciziilor. Poluarea informațională ucide energia și viața care făceau anterior parte intrinsecă din idee.

Grupul hotărăște...

Dacă ideea ta are un impact larg asupra organizației, este foarte probabil ca procesul de luare a deciziei să fie realizat de către un grup care constă, de regulă, din cei a căror activitate va fi influențată de decizia respectivă.

Provocarea luării deciziei de către un grup constă în evitarea situațiilor în care se ajunge la o viziune de consens, lipsită de discuții energice, întrebări scrutătoare și dezbateri serioase în jurul hotărârii ce urmează să fie luată. Se poate ajunge frecvent la un compromis, în punctul inferior al grupului. Acest proces este, de regulă, descris ca „gândire de grup" și are frecvent ca rezultat o decizie la care nimeni nu obiectează, dar de care nimeni nu este nici foarte încântat.

Luarea deciziilor proaste în grup prevalează îndeosebi:

- În rândul persoanelor care lucrează de mult timp împreună, întrucât, cu cât îți petreci mai mult timp cu niște oameni, cu atât sunt mai mari șansele să gândești ca ei.
- În organizațiile cu vechime, în care atașamentul față de „stilul vechi" este mult mai adânc întipărit.
- Acolo unde indivizii nu au încredere să vorbească deschis.
- Acolo unde domină figura unui manager/lider mai în vârstă, care inhibă vocile colegilor mai tineri.
- Când se încearcă luarea unei decizii legate de o problemă persistentă.

- Când generarea unei idei a fost controlată în mod excesiv și doar câteva idei bune au fost adoptate în faza de luare a deciziilor. Aceasta se întâmplă când prea multe voci (sau o singură voce dominantă) spun: „Da, dar...", ca în „..., dar nu o putem face", „......, dar lui xxx nu îi va plăcea" și „dar am încercat-o cu ani în urmă".

Dezbaterile aprinse conduc la cele mai bune rezultate și transformă ideile bune în idei geniale. Ele garantează faptul că ideea ta a fost testată sub toate aspectele, cu rigoarea completă a părerilor opuse. Ideal ar fi să pui pe altcineva să conducă dezbaterea respectivă. Nu ai nevoie de o persoană care să exprime o părere, ci de cineva care e în stare să-i determine pe alții să facă acest lucru. O idee bună este să te ridici în picioare și să inițiezi o dezbatere viguroasă. Trebuie să fii pregătit să joci rolul de avocat al diavolului, dacă nu se conturează nicio polemică constructivă.

genial **Puncte-cheie în luarea deciziilor în grup**

Așa cum am văzut, câteva din procesele implicate în luarea deciziilor referitoare la ideea ta genială pot fi folosite separat sau în grupuri. Câteva dintre ele sunt prezentate, pe scurt, în continuare.
Totuși, unele sunt unice pentru grupuri și sunt marcate cu un asterisc. Vei găsi multe dintre aceste sugestii utile, în special în depășirea problemei reprezentate de luarea deciziilor prin consensul gândirii de grup, care a fost evidențiată anterior.

1 Luptă-te cu ideile.

2 Trebuie să existe diferențe de opinii, dezacorduri și un conflict „prietenos".*

3 Încurajează-i pe toți să dea glas gândurilor interioare. Nu are niciun sens să ai consens, dacă există diferende neexprimate.*

genial **continuare**

4 Deși calea către consens s-ar putea să pară lină, orice dezacord pe care nu ți-l manifești va răbufni în faza de acțiune – cel mai prost moment posibil pentru ideea ta (și cel mai costisitor).*

5 Nicio decizie nu va fi perfectă. Este mult mai bine să recunoști cinstit lipsurile și riscurile acum, deoarece pot fi rezolvate până să intri în faza de acțiune.

6 Nu tinde spre perfecțiune doar de dragul perfecțiunii. Perfecțiunea înseamnă stagnare, în timp ce creativitatea și succesul necesită flexibilitate și dorință de schimbare. Căutarea „perfecțiunii" va conduce inevitabil la paralizie și la moartea ideii.

7 Este important în special să îi încurajezi pe membrii mai retrași ai grupului să își exprime opiniile. S-ar putea să aibă o contribuție valoroasă la discuție, dar, dintr-un oarecare motiv, să prefere să nu își exprime părerile sau să le fie greu să o facă.*

S-ar putea să ți se pară ciudat să folosești aceste tactici pentru a te contrazice pe tine însuți, dar e posibil să fie necesar să o faci. Nu te transforma, totuși, într-un martir și nici nu veni cu prea multă funie cu care să te spânzuri.

Motive și senzații

În luarea deciziilor, informațiile te conduc doar până într-un punct; un proces separat – folosirea „senzațiilor interioare" sau ceea ce numesc unii intuiție – te va îndruma în restul drumului. În continuare, urmează un exercițiu dintr-o carte de identificare și exploatare a oportunităților (Make Your Own Good Fortune), care evidențiază legătura dintre câteva din procesele mai „dure" (experiența ta, de exemplu) și câteva din procesele mai „delicate" (intuiția, „inima"), care intervin în luarea deciziilor bune.

genial **Jocul așteptării – exercițiu de luare a deciziilor**

Imaginează-ți că ești un jucător de cărți. Joci poker și miza este mare. Ai impresia că ai o mână câștigătoare (marea oportunitate), dar analizezi câteva din opțiunile pe care le ai la dispoziție. Gândește-te care ar putea fi aceste opțiuni:

- Ai putea să îți joci mâna acum și să nu beneficiezi de câștigurile pe care le-ai fi obținut în caz că ai mai fi așteptat o mână.
- Ai putea să te salvezi de la o mare înfrângere, obținând un câștig mai mic acum. Mai puțin riscant, dar ratezi potul cel mare.
- Sau ai putea să optezi pentru un proces de luare a deciziilor mai puțin rațional, care se bazează pe instinctul tău de a-ți arăta mâna exact în momentul potrivit.

Pe care din ele le-ai folosi pentru a încerca să iei cea mai bună decizie?

Experiența: Ce a mers în situațiile anterioare similare? Sau este prima dată când intri în acest joc? Reține totuși că nu există două situații identice.

Probabilitatea: Ce șanse sunt ca alți jucători să aibă mâini mai bune? Încă o dată, experiența s-ar putea să aibă un cuvânt de spus.

Intuiția: Aceasta înseamnă că ai senzația că mâna ta este mai bună decât a oricui altcuiva. Poți să „miroși" dispoziția din indiciile pe care le transmit ceilalți?

Capul și inima: Nu lăsa entuziasmul momentului să însemne că ești luat de valul emoțiilor care te distrag de la latura ta rațională, mai calculată. Cele mai bune decizii necesită o combinație între cap și inimă: „cu tot... capul...

genial **continuare**

inima" (sau „cu toată inima"). Îți poți controla emoțiile în așa măsură, încât să nu îți dai în vileag plăcerea produsă de ceea ce crezi că este o mână câștigătoare? Îți poți controla emoțiile în așa măsură, încât să alegi momentul în care iei decizia și eviți să iei una proastă? Controlul emoțiilor crescânde poate conduce la decizii mai bune și la beneficii mai mari. S-ar putea, de asemenea, să te ajute să acționezi la momentul potrivit, și nu atunci când impulsul te copleșește.

Oportunitatea: Dacă nu profit acum de oportunitate, o voi face vreodată? Aceasta este o șansă extraordinară pentru mine. Nu trebuie să devin obsedat de a face lucrul potrivit, pentru că mă blochez și nu mai fac nimic.

Rezumat

În acest exercițiu, am văzut legătura dintre testele dure și testele delicate.

În capitolul următor, analizăm latura delicată a luării deciziilor referitoare la ideile geniale.

Capitolul 7

Idei în laborator – testele delicate

Dacă iei o decizie la muncă și încerci să o justifici, spunând „Pare în regulă", s-ar putea să nu fi luat în serios. Și cu toate acestea, în realitate, multe dintre deciziile noastre sunt luate cu o doză mare din această intuiție. Importanță egală în succes îl are angajamentul pe care îl manifestăm față de decizia luată. Angajamentul este o reacție emoțională și, în ciuda analizei „dure" pe care am abordat-o în *Capitolul 6* (bazată pe cercetarea pieței, fapte și cunoștințele altora), emoțiile noastre reprezintă cea mai importantă forță în luarea deciziei și în aplicarea ei ulterioară.

În acest capitol, examinăm elementul emoțional în luarea deciziilor și, în special, folosirea intuiției.

Ce este intuiția?

Intuiția este un proces senzorial care ne mută din poziția A în poziția B pentru că, într-un fel, ai senzația că „pare în regulă". Joacă un rol esențial în luarea deciziei. Informațiile ne pot ajuta să începem să ne uităm într-o anumită direcție, dar intuiția este cea care ne propulsează. Folosirea reușită a intuiției este un mecanism emoțional care ne ajută să luăm decizii bune. Când o folosim, chiar spunem:

„Această decizie pare mai în regulă decât celelalte."

Intuiția este descrisă ca senzația de „mine în propriul eu". Funcționează cel mai bine când combină toți factorii esențiali în luarea deciziilor – experiența, cunoștințele, informațiile relevante

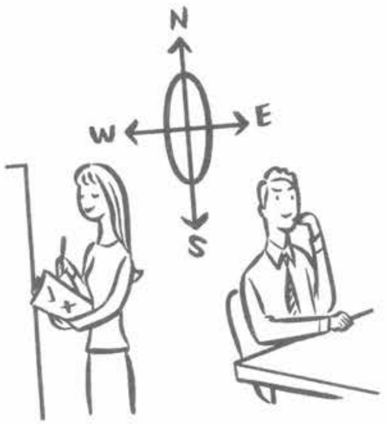
– cu senzația că „acesta este momentul", devotamentul față de idee, implicarea în problema sau oportunitatea inițială și, de asemenea, încrederea în sine.

> Intuiția și sentimentul instinctiv reprezintă unul și același lucru.

Est versus Vest

Cei care susțin folosirea intuiției în afaceri sugerează că aceasta reprezintă cel mai profund proces al gândirii, deoarece combină experiența, informațiile, sentimentele și cunoștințele tale cele mai profunde despre ceva. Culturile de afaceri din Occident sunt caracterizate de o prejudecată, legată de deciziile luate exclusiv pe baza intuiției, chiar dacă, în realitate, aproape întotdeauna ea joacă un rol important.

Când companiile achiziționează alte companii, acestea transmit frecvent informații concrete legate de costuri, sinergii și numărul de angajați. Însă vor face publice și informații mai delicate care au stat la baza deciziei, despre „potrivirea perfectă", despre „senzația" care a însoțit respectiva achiziție ș.a.m.d. Acestea se manifestă nu doar în beneficiul personalului firmei proaspăt achiziționate. Ele vor fi fundamentat substanțial decizia de afaceri; altfel, motivul cumpărării nu ar fi decât falimentarea afacerii achiziționate sau potențialul de revindere a activelor sale.



De ce intuiția poate funcționa în cazul nostru

- Intuiția poate funcționa în cazul nostru deoarece avem senzația puternică de „proprietate" asupra ideii sau a deciziei: vine din străfundul sufletului nostru. Proprietatea conceptului ne ține, personal, aproape de acesta și, în consecință, ne propulsează emoțional pentru a lua decizia potrivită.
- Deciziile intuitive s-ar putea să fie potrivite tipului tău de persoană. Probabil, în mod normal, te încadrezi undeva în nota: „Dacă am senzația că e în regulă, sunt mai multe șanse să mă angajez în acțiune".
- Știind că intuiția ta a funcționat în trecut, încrederea personală va crește. Având convingerea că putem „să obținem ceea ce trebuie", căpătăm încredere în capacitățile noastre de luare a deciziilor. Această convingere poate fi foarte importantă.
- În cele din urmă, luarea marii decizii combină atât intuiția, cât și folosirea logică, rațională a informațiilor. Nu lăsa căutările nesfârșite de informații să te paralizeze când vine vorba de luarea unei decizii. Însă, pe de altă parte, nu lăsa intuiția să te împiedice să cauți informațiile relevante care să îți sprijine ideea.
- Gândirea intuitivă se bazează mult mai mult pe cunoștințe și experiență decât își dau seama oamenii. Dacă nu ar fi așa, sentimentele noastre intuitive nu s-ar schimba niciodată. Reacțiile intuitive la un set identic de circumstanțe ar fi foarte diferite la vârsta de 20 de ani, în comparație cu vârsta de 40.
- Intuiția poate fi extrem de directoare. La răscrucea unui drum, ne poate conduce pe un drum cu mai multe satisfacții.

Probabil, chiar mai important decât să știm cum poate lucra intuiția în favoarea noastră este să știm când și cum ne poate dezamăgi.

Unde ne poate înșela intuiția

- Intuiția este un proces emoțional și s-ar putea să nu ne ajute

să luăm decizii înțelepte când suntem extrem de atașați de o idee. Cu alte cuvinte, vedem ceea ce vrem și ignorăm lucrurile pe care nu vrem să le vedem sau nu le vedem. Probabil pentru că este nepotrivit să procedăm altfel.

- Intuiția poate să nască aroganță. Convingerea că ai întotdeauna dreptate înlătură posibilitatea de a folosi experiențele anterioare ca pe o oportunitate de învățare. Știm că experiența reglează fin intuiția. Aroganța ne poate face să ignorăm dovezile contradictorii.
- Intuiția nu cunoaște timpul. Uneori funcționează repede, alteori încet, iar câteodată nu avem niciun fel de intuiție despre cursul corect al lucrurilor. Dacă nu există nicio presiune de a lua o decizie imediată, nu o face. Acordă minții timp să lucreze. Dacă nu ai nicio intuiție legată de decizia corectă atunci când ești sub presiune (și, bineînțeles, pentru unii dintre noi, presiunea poate de fapt să ascută intuiția legată de cursul potrivit al lucrurilor), trebuie să te bazezi pe informațiile pe care le ai sau, pur și simplu, să iei o decizie – oricare ar fi ea – și să te dedici acesteia cu sufletul.
- Intuiția nu trebuie confundată cu falsa speranță. În lume, există oameni care își petrec întreaga viață căutând ceva necondiționat, întrucât factorii emoționali interiori îi obligă să facă anumite lucruri. Aceștia suferă eșecuri îngrozitoare, deoarece factorul lor declanșator este reprezentat mai degrabă de falsa speranță, nu de intuiție.
- Pare ciudat, dar și cei caracterizați de o dispoziție optimistă pot să-și vadă intuiția dând greș. Optimismul de genul: „Totul va fi bine" înseamnă că experiența și cunoștințele esențiale s-ar putea să nu fie asimilate integral, rezultând, în consecință, o intuiție mai puțin „documentată".

Cum facem să funcționeze intuiția

Îți privești ideea genială drept în față. Încerci să hotărăști dacă și cum să procedezi mai departe și ai nevoie de o doză mare de intuiție să te ajute. Cum faci intuiția să funcționeze pentru tine?

- Dă cu banul pentru a lua o decizie. Ești mulțumit de rezultat sau ai sperat în secret la altul? Această abordare poate fi utilă dacă te străduiești să fii în acord cu o decizie. Poate fi folosită și în grupuri.
- Pune-ți decizia în minte, închide ochii și elimină toate gândurile legate de ea. Ceea ce rămâne, sentimentul pe care îl ai, este intuiția ta. Aceasta este o tehnică mai dură de utilizat și este foarte probabil să ai nevoie de un anume tip de distragere a atenției (cum ar fi să practici un sport sau să citești ceva ce nu are legătură cu subiectul în cauză) pentru a putea elimina gândurile legate de decizia respectivă.
- Folosindu-ți imaginația, plasezi fiecare decizie posibilă în spatele unei uși separate. Dacă ai de luat orice decizie în acest moment, fă-o acum. Apoi privește fiecare ușă cu grijă. Care este deschisă și care este închisă? Numără ușile închise. Alege ușa deschisă cel mai larg. În spatele acelei uși, se află decizia ta preferată.

> Intuiția nu trebuie confundată cu falsa speranță, care poate duce la dezastru.

Grupurile intuitive

Și grupurile pot fi intuitive, dar intuiția lor trebuie să se bazeze pe dovezile testelor dure, prezentate în *Capitolul 6*; altfel, există pericolul ca intuiția grupului să fie confundată cu „gândirea de grup" (vezi pagina 105), iar decizia se va baza pe cel mai mic numitor comun. Intuiția grupului funcționează atunci când adună laolaltă următorii trei factori:

Necesitățile. Întreabă grupul: „Este necesar să luăm o decizie aici? Organizația sau echipa trebuie să acționeze?"
Și, ca o consecință a acesteia:
Conștientizarea. Grupul împărtășește conștientizarea intuitivă crescândă a oportunității sau a problemei prin folosirea simțurilor sale. Putem să ne conectăm colectiv când toți cei din grup sunt atașați profund și puternic de rezultat.

Convingerea. Cu toții avem convingeri legate de capacitățile indivizilor sau ale grupului și, trebuie adăugat, aproape mereu le subestimăm. Intuiția grupului scoate la suprafață încrederea în capacitatea noastră ca grup sau ca echipă, atât la lucru, cât și în afară.

Este probabil ca acești trei factori să fie creați de către cunoștințele și experiența colectivă a grupului.

Rezumat

Pe cât de intangibile ar putea să pară procesele „mai delicate", uneori ele sunt esențiale în luarea deciziilor bune. De fapt, sunt la fel de importante ca procesele „dure" pe care le-am analizat în *Capitolul 6.* Nimeni nu ar trebui să se teamă de aceste procese mai delicate, întrucât teama poate fi controlată prin supunerea ideii tale la testele dure evidențiate în capitolul anterior. Dacă faci tot ce-ți stă în putință pentru a strânge informațiile relevante în timpul pe care îl ai la dispoziție pentru a-ți sprijini ideea, nu trebuie să îți fie frică să faci „saltul" când intră în joc procesele emoționale care participă efectiv la luarea deciziei.

Capitolul 8

Decizii și acțiuni

Deşi această carte are o structură liniară, fiind organizată în etape, există multe interconexiuni între acestea. De exemplu, multe din tehnicile din *Capitolul 4* (*Cum să generezi idei geniale*) se vor dovedi utile şi în *Capitolul 1* pentru identificarea oportunităţilor. Tehnicile prezentate în *Capitolul 5 (Provocările oamenilor)* pot şi ar trebui folosite în toate etapele.

În acest capitol, examinăm legăturile esenţiale dintre Etapa a 3-a, care are de-a face cu luarea deciziilor, şi Etapa a 4-a, care ia în discuţie punerea în practică a deciziei tale. Mare parte din conţinutul capitolului prezent este util în ambele etape. Acesta analizează dezvoltarea ideii tale geniale din trei perspective:

Propria ta perspectivă. Folosim un „model cu patru casete" pentru a stabili cât de departe poţi să mergi cu propria autoritate şi iniţiativă şi unde trebuie să îţi asiguri aprobarea altora înainte să mergi mai departe.

Perspectiva companiei. Aici analizăm dimensiunea ideii şi felul în care anvergura acesteia va naşte întrebări fundamentale despre provocările pe care le aduce ea.

> Abordarea ideii tale din perspective diferite îţi poate oferi sensuri valoroase şi creşte şansele de reuşită.

Perspectiva pieţei. Aceasta analizează eficienţa ideii şi face legătura între strategia pe care o alegi şi probabilitatea succesului.

Modelul din patru casete – unde pot să acţionez?

Modelul din patru casete a fost creat inițial de către pedagogul și redactorul publicitar Mark Brown ca modalitate de a stabili limitele în care poți să acționezi asupra propriei tale inițiative și unde este nevoie să cauți aprobare managerială (sau altă aprobare). Este un element esențial atât în etapa de luare a deciziilor (3), cât și în următoarea etapă (4), în care îți pui decizia în practică. O folosim aici pentru că face două lucruri pentru tine:

Te ajută să decizi care idei se pun singure în practică, având, în consecință, cele mai mari șanse de reușită, pentru că ești în stare să menții sub control fiecare aspect al ideii.

Anticipează nivelurile de implicare și contribuție necesare de la alții pe parcursul etapei de punere în practică.

Decizia ta de a pune în practică o anumită idee s-ar putea să depindă la rândul său de ideea asupra căreia consideri că deții cel mai mare control. Cu cât implicarea celorlalți este mai mare, cu atât mai mic este controlul pe care este probabil să îl simți.

Modelul din patru casete este prezentat în diagrama de mai jos.

Box 1	Box 2	Box 3	Box 4
START INTERZIS	DA, APOI START	START, APOI ANUNȚĂ	START

Aceste patru casete ilustrează patru zone din munca noastră și libertatea pe care o avem în aceste zone pentru a ne înfăptui ideile. Ești liber să ai cât de multe idei dorești în oricare din zonele activității în care vrei să le ai. Punerea lor în practică este o chestiune separată și avem nevoie de un cadru care să ne ajute să înțelegem unde există libertatea noastră. Aici ne ajută casetele și îți voi explica modul în care să le folosești în următoarele două pagini.

Dacă ideile tale se bazează pe caracteristicile propriei tale activități și pe felul în care muncești, va fi necesar să identifici zonele în care ai libertatea de a inova pe baza propriei tale inițiative și unde trebuie să obții aprobare și contribuție managerială la începutul procesului.

Cum funcţionează modelul din patru casete?

Modelul din patru casete necesită două acțiuni. Prima acțiune este legată de libertatea ta de a inova în limitele propriei tale fișe de lucru.

- Fă o listă cu toate elementele-cheie din care este alcătuită slujba ta. Este probabil ca lista să conțină între cinci și douăzeci și cinci de lucruri. Încearcă să treci dincolo de banalitatea fișei postului tău când faci acest lucru și uită-te la adevărata funcție a activității tale și a realizărilor tale.

A doua acțiune se referă la nivelul împuternicirilor personale pe care le ai în raport cu fiecare dintre aceste aspecte ale activității tale:

- Include fiecare dintre aceste elemente într-una din cele patru casete anterioare, folosind îndrumările următoare.

START INTERZIS: Acestea sunt zonele din activitatea ta în care există puțin loc pentru improvizație, idei noi sau inițiativă. De exemplu, în zonele în care siguranța sau respectarea cadrului juridic s-ar putea să fie compromise, trebuie să urmezi procedurile cu atenție. Chiar dacă s-ar putea să existe puțin loc pentru inovație, ne putem alege atitudinea față de chestiile adeseori pământești care sălășluiesc aici (și putem găsi idei geniale pentru a le face mai bine).

Cu toții avem aspecte ale activității noastre care intră în această casetă. Întrebarea-cheie este următoarea: „Ideea ta genială compromite ceva din caseta **START INTERZIS?**“ Dacă așa stau lucrurile, sunt șanse să fii nevoit să renunți la ea. Dacă descoperi că un element al ideii tale pune sub semnul întrebării caseta **START**

INTERZIS, s-ar putea să fie nevoie să o refaci parţial pentru a elimina orice încălcare a casetei **START INTERZIS.**

DA, APOI START: Această casetă surprinde acele elemente din activitatea ta, pentru care e nevoie de aprobare înainte să mergi mai departe şi să faci lucrurile într-un anumit fel. Poţi să ai idei şi să inovezi mai liber decât în caseta START INTERZIS, dar mai întâi trebuie să le discuţi cu alţii sau cu cei cărora le raportezi. Vei descoperi că multe din ideile tale se vor potrivi în această casetă, mai ales cele mai importante, cu impact asupra activităţii celorlalţi. Va trebui să colaborezi îndeaproape cu ceilalţi pentru a asigura succesul ideii tale.

START, APOI ANUNŢĂ: Acesta este spaţiul din activitatea ta în care ai libertatea de a inova şi a-ţi aplica ideile cum doreşti. Este util să transmiţi celorlalţi implicaţi în proces informaţiile despre ce şi cum ai făcut şi ce s-a întâmplat după. START, APOI ANUNŢĂ încurajează iniţiativa şi dezvoltarea individuală, acesta fiind spaţiul din activitatea ta, în care devine mai simplu să îţi pui în practică ideile. Un exemplu extraordinar în acest caz se referă la secretara companiei. Intri în compania A, iar secretara abia se mişcă. Intri în compania B, iar secretara şi-a imprimat ideile şi personalitatea asupra rolului său. B a aplicat în rolul său câte ceva din START, dar probabil a anunţat pe cineva că a făcut acest lucru.

START: Această casetă reprezintă libertatea totală. Deţii controlul complet. Dacă ideea se încadrează perfect în START, de ce să nu fii gata şi... START? Studiază clar problemele practice (consultând capitolele anterioare din această carte) şi... START! Este probabil ca aceasta să se poată aplica imediat numai în cazul unor idei foarte mici. Ideile mai importante trebuie să parcurgă mai întâi celelalte casete.

genial **Idei bune de la Google**

Google ne oferă un exemplu interesant despre felul în care modelul din patru casete poate fi folosit altfel. Cei de la Google au permisiunea să-şi folosească 20% din timp pentru a se „juca" în proiecte care pot să aibă sau nu legătură cu activitatea lor, dar care îi interesează cu adevărat. Acest „tip de joc" a avut ca rezultat apariţia programului Google Earth (care prezintă vederi detaliate din spaţiu ale oraşelor noastre) şi a serviciului de webmail Gmail (care oferă utilizatorilor o căsuţă poştală cu capacitate nelimitată). De fapt, se crede că jumătate din produsele noi lansate de companie sunt rezultatul ideilor apărute în aceste 20 de procente din timp.

Libertatea de a gândi şi timpul dedicat jocului cu ideile se regăsesc în casetele 3 şi 4. Când angajaţii au senzaţia că sunt pe cale de a face ceva bun, în cele din urmă, vor simţi nevoia de a spune cuiva la ce lucrează în caz că vor să îşi promoveze ideile. În acest punct, ideile ajung în stadiul START, APOI ANUNŢĂ. Pentru a merge efectiv mai departe, este, evident, necesar un „Da"; aşadar, ideea trece în caseta DA, APOI START.

În acest exemplu, există o delimitare clară între libertatea de a avea idei (şi de a avea timp alocat experimentului) şi decizia de a merge mai departe şi a implementa ideile respective.

Dimensiunea ideii

Ideile au dimensiuni diferite. Cele mai mari idei influențează modul în care afacerea funcționează la nivel strategic. Cele mai mici privesc detaliile precise ale propriei tale activități. Ambele tipuri au o valoare extraordinară.

Există, de asemenea, multe alte forme și dimensiuni între cele mai mari și cele mai mici idei. Când decizi ce idei să adopți și să pui în practică, este important să înțelegi implicațiile aplicării ideilor aflate la aceste două extreme. Schema de la pagina 127 te va ajuta să evaluezi o parte din criteriile implicate în luarea deciziilor și implicațiile mai largi pentru organizația în care sunt luate deciziile respective.

Contează dimensiunea?

Dimensiunea unei idei poate influența atât procesul luării deciziei, cât și acțiunile ulterioare necesare continuării ideii. Unele din ideile mici pot fi puse în aplicare din proprie inițiativă sau apelând minimal la conducere. Cele mai mari idei sunt mai dificil de pus în aplicare, dar aduc satisfacții incredibile atunci când se întâmplă acest lucru, datorită impactului pe care îl pot avea în caz că funcționează. Atenție la factorul teamă care poate împiedica progresul ideilor mari.

Evident, dimensiunea contează! Unele idei pot fi puse în aplicare independent, însă altele necesită mult sprijin din partea altora.

Dimensiunea nu este un motiv pentru a renunța la ideea ta. Nici pe departe! Înseamnă însă că ideea ta trebuie riguros gândită atât în etapa luării deciziei (*vezi Capitolele 6 și 7*), cât și atunci când tu (și echipa ta) puneți la punct o strategie pentru ca ideea să devină realitate.

Testul succesului este următorul:
Cât de mult îți dorești ca ideea ta să devină realitate?

Impactul ideii – cel mai mare și cel mai mic

Ideile cele mai mari și cele mai mici coexistă în mod fericit. Evident, linia definitorie dintre caracteristicile celor două poate fi neclară. Schema de mai jos evidențiază câteva diferențe interesante între caracteristicile ideilor de mare anvergură și ale celor de mică anvergură, însă ele nu sunt absolute. Așadar, de exemplu, primul punct sugerează că ideile cele mai mici produc schimbări gradate, în timp ce ideile cele mai mari produc schimbări transformaționale. Nu există, evident, niciun motiv pentru care „cele mici" nu pot fi „transformaționale", iar „cele mari" nu pot fi „gradate". Sau pentru care ideile mici nu pot conduce la victorii mari, iar cele mari la victorii rapide.

CELE MAI MICI	⟷	**CELE MAI MARI**
Gradat	⟷	**Transformațional**
Victorii rapide	⟷	Victorii mari
Analitic	⟷	Vizionar
Risc scăzut	⟷	Risc ridicat
Evoluție	⟷	Revoluție
Subminare minimă	⟷	Status quo provocat
Autodelegare	⟷	Delegat de alții
Autorealizabilă	⟷	Posibil aplicată de alții
Mai simplu de pus în practică	⟷	Multă perseverență
Mai mult control personal asupra ideii	⟷	Alții pot prelua controlul asupra ideii

Observă că săgețile indică ambele direcții. Ceea ce spune graficul este că, la extreme, ideile cele mai mici prezintă, în general, caracteristicile identificate în coloana din stânga, în timp ce ideile cele mai mari prezintă, de regulă, caracteristicile identificate în coloana din dreapta. Lucrurile devin mai confuze pe măsură ce te deplasezi spre mijloc; așadar, caracteristicile ideilor de dimensiune medie împrumută aspecte din ambele extreme.

Ceea ce indică graficul cu claritate este că, dacă vrei să sari peste acceptarea ideii tale și ai nevoie de niște rezultate rapide,

cel mai bine e să începi de la o idee mică. Acesta nu este un argument împotriva lansării proiectelor de mare anvergură sau a provocării imaginii de ansamblu, dacă simţi că acest lucru este necesar, însă este important să recunoşti provocările care îţi stau în faţă în caz că urmezi această cale. Orice provocare poate fi dificil de depăşit, dar dacă dorinţa ta de a o depăşi este suficient de mare, vei reuşi. Sunt mulţi cei care au reuşit înainte şi te poţi număra printre ei.

Un punct esenţial de reţinut este că cercetările arată că este mult mai probabil ca persoanele care reuşesc să fie mai degrabă cele moderate decât cele care îşi asumă riscuri majore. Există vreun motiv pentru care nu poţi să porneşti modest cu ideea ta mare, să foloseşti feedbackul oferit de piaţă pentru a o adapta şi a o schimba şi apoi a o relansa la o dimensiune importantă când simţi că este momentul oportun şi deţii cunoştinţele şi expertiza necesare pentru a fi mai încrezător în succesul tău? Sau să lansezi marea idee în etape mici, treptate, gândite cu grijă?

Uită-te acum la ideea ta. Prezintă mai multe caracteristici din coloana stângă sau din cea dreaptă? O idee cu caracteristici de anvergură va fi mai scumpă, mai incitantă şi mai riscantă decât una cu caracteristici de mică anvergură. Aceasta nu înseamnă că nu trebuie să mergi mai departe cu ideea ta, ci că trebuie să o faci cu mai mult cap şi cu mai multă precauţie.

Eficienţa ideii

Pe parcursul procesului de luare a deciziei, scopul tău principal este să stabileşti, pe cât de mult posibil, dacă ideea va funcţiona. Multe dintre tehnicile descrise în *Capitolele 6* şi *7* te vor ajuta să faci acest lucru. Iată o formulă pe care şi tu o poţi aplica.

Eficienţa ideii = Strategie x Şanse de reuşită
(Sau 99 = 10 x 10)
Observaţia este că nicio idee nu este eficientă 100%.

Există mulţi factori care determină eficienţa ideii tale. Formula de mai înainte sugerează două principii fundamentale care te vor ajuta să măsori posibilitatea ca ideea ta să fie eficientă: strategia şi şansele tale de succes. Acest principiu este valabil mai ales atunci când ideile tale cresc în dimensiune şi, mai ales, dacă este vorba de cele mai importante idei strategice.

După ce ţi-ai formulat ideea, este momentul să foloseşti formula de mai sus pentru a-i măsura potenţialul. Poţi să faci acest lucru parcurgând următoarele etape:

1 Aplică o valoare între 1 şi 10 pentru relaţia calitate-profunzime a strategiei tale. 1 înseamnă slabă, 10 înseamnă foarte puternică. Dacă nu ai pus încă la punct o strategie clară sau strategia ta nu a trecut încă de stadiul de schiţă, punctajul va fi mic.

2 Aplică aceeaşi scală pentru a evalua probabilitatea succesului. Evaluarea riscurilor reprezintă un factor semnificativ. Ideile cu risc ridicat sau cele susţinute doar de cercetări insuficiente (ideile care distrug paradigme) vor avea un punctaj scăzut. De regulă, dar nu întotdeauna, ideile de mică anvergură obţin un punctaj mai mare. (Consultă paginile anterioare pentru a-ţi reaminti caracteristicile ideilor mari şi mici.)

3 Înmulţeşte cele două punctaje şi vei obţine eficienţa probabilă a ideii tale. Conform acestui sistem de evaluare, 10 înmulţit cu 10 dă un rezultat de maximum 99, întrucât, în viaţă, nimic nu este garantat.

Ce punctaj ai obţinut?

Peste 80%: Visezi? Acest punctaj sugerează că s-ar putea să nu fii prea realist în legătură cu probabilitatea succesului şi/sau calitatea strategiei concepute pentru a-ţi pune ideea în practică. Ideile cele mai mari nu vor obţine acest punctaj ridicat pentru că este foarte probabil ca ele să implice riscuri ridicate. Există prea

multe variabile care garantează că strategia ta se va apropia de 100% chiar din această etapă incipientă. Dacă nu te-ai gândit cu adevărat la o strategie de lansare sau dacă vrei să vezi dacă ideea ta este puternică, atunci este util să citești *Capitolul 9.* Dacă ideea ta este foarte mică, ar trebui să îți pui aceeași întrebare: „Visezi?"; dar dacă evaluările tale sunt corecte, un punctaj mare indică faptul că trebuie să mergi mai departe.

Foarte puține idei obțin punctaj la acest nivel. Orice idee care trebuie să implice și alți oameni va fi aproape sigur compromisă într-un punct și, în consecință, eficienta anticipată va fi afectată.

50-80%: Ideile foarte mici, care implică mai mult de o persoană, sunt, probabil, incluse aici din cauza impactului pe care personalitățile îl au asupra eficienței ideii. Orice idee, cu caracteristici puternice, de „idee mare" (*vezi pag. 127*), are șanse mici să apară aici, dacă nu se bazează pe o idee de succes deja existentă. Reevaluează și fii realist!

Sistemul „eficienței ideii" poate acționa ca un catalizator util în luarea deciziilor, ajutându-te să creezi o strategie mai puternică și să analizezi mai atent caracteristicile oricărui proiect.

30-50%: Multe idei de anvergură vor apărea aici. Ideile de mică anvergură cu caracteristicile aferente apar la acest nivel numai dacă strategia nu este încă gândită corespunzător. Citește următoarea secțiune cu atenție pentru a-ți cizela strategia.

Sub 30%: Realist vorbind, cele mai riscante idei – adică ideile cele mai mari, care prezintă cele mai multe dintre caracteristicile de anvergură de mai sus – se regăsesc la acest nivel. Nu înseamnă că ele nu ar trebui continuate, ci doar că nu există suficiente informații disponibile pentru a evalua probabilitatea succesului. Strategia de la acest nivel necesită abilități de conducere puternice, iar ideea trebuie să fie direcționată de cineva cu o viziune și o concentrare foarte puternică.

Dacă ai fost onest până la capăt în evaluarea ideii tale geniale, acest sistem al „eficienței ideii" poate acționa ca un catalizator util în luarea deciziilor. El acoperă teritoriul necesar atât în dezvoltarea unei strategii mai puternice, cât și în cercetarea mai atentă a proiectelor mai mari și mai mici prezentate în paginile anterioare.

Variabile-cheie în lansarea unei idei

Înainte să intrăm în capitolul următor care se concentrează asupra strategiei, există patru variabile-cheie, adeseori subestimate în procesul de punere în practică a unei idei. Ele au fost prezentate în *Capitolul 5* ca trăsături importante în a-i influența pe ceilalți. Ele sunt analizate aici în contextul probabilității succesului ideii tale.

Reputația

Care este palmaresul tău? Ai o reputație bună? Dacă da, sunt șanse mai mari să fii susținut de ceilalți. Reputația este capitalul tău principal pentru ca ideile tale să fie acceptate. Dacă ești un „necunoscut", va fi mai dificil să obții sprijinul celorlalți. Va trebui să muncești din greu pentru a-ți cultiva alte abilități interpersonale în compensare și va fi nevoie să te bazezi mai mult pe reputația și pe expertiza celorlalți. Punctajul probabilității tale de succes trebuie să fie scăzut dacă nu ești sigur de reputația ta.

Sprijinul ideii

De sprijinul cui te bucuri? Nu uita să vorbești cu departamentul financiar dacă sunt necesare investiții; cu departamentul IT dacă e nevoie de suport tehnic; și cu managerii tăi dacă e nevoie de oameni. Cu cine vei discuta? Dacă până acum, comunicarea în interiorul companiei tale a fost minimă, iar influența ideii tale se extinde și asupra activităților altor oameni, trebuie să crești nivelul de comunicare, altfel șansele de succes vor fi extrem de reduse.

Capul și inima

Ești îndrăgostit de ideea ta? Dacă ești prea fermecat de ea, profunzimea sentimentelor tale poate să-ți deturneze capacitatea de a gândi. Acceptarea oarbă a unei idei este asemenea infatuării naive: obișnuim să le spunem celorlalți „Nu-i așa că e minunat/ă?" și nu putem să înțelegem de ce nu ne împărtășesc punctul de vedere. Atașamentul față de ideea ta este esențial și va oferi un imbold emoțional. Totuși, dragostea oarbă este lipsită de rațiune. Trebuie să muncești asiduu cu latura rațională pentru a te asigura că tu și ceilalți nu veți fi copleșiți de latura emoțională.

> Ca și dragostea, entuziasmul orb este un defect, așa că trebuie să muncești din greu pentru a ține sub control rațiunea.

Viziunea

Cele mai mari idei au nevoie de o viziune clară – un simț evident al direcției și talentul de a-i îndruma pe oameni către acea viziune. Tu ești înzestrat cu abilități de conducere de înaltă clasă pentru a realiza acest lucru sau altcineva?

Această întrebare este dură în mod deliberat. Adeseori, viziunea ideii ne prinde atât de tare, încât uităm acele lucruri esențiale de care avem nevoie pentru a-i da viață. Faza de evaluare este cea în care avem nevoie de frâna cea mai puternică. S-ar putea să nu o folosim la maximum, însă trebuie să încetinim. Învață o lecție din istorie. Atât de multe idei geniale au fost abandonate pe raft sau nu și-au îndeplinit adevăratul potențial, pentru că persoana genială care a avut ideea nu s-a dovedit la fel de genială când a fost vorba să o pună în practică. Nu-ți irosi șansele de succes doar pentru că nu mai faci un efort în plus pentru a obține strategia potrivită.

Rezumat

Acest capitol oferă legătura esențială dintre decizie și acțiune. Probabil, factorul-cheie care face legătura între cele două este motivația. Când iei o decizie, tu și colegii tăi trebuie să vă simțiți suficient de „mânați" de aceasta pentru a clădi energia necesară la locul de muncă.

În capitolul următor, analizăm diverse strategii pe care poți să le dezvolți când îți pui ideea în aplicare. Poți să crești eficiența ideii tale, adoptând aceste „tactici" strategice.

Etapa 4

Idei în libertate

Capitolul 9

Strategia şi lansarea ideii tale geniale

Ne aflăm acum în *Etapa a 4-a* a procesului ideii geniale. După stabilirea obiectivului de rezolvare a problemei sau de exploatare a oportunității, după generarea ideilor și identificarea celor care te vor ajuta să îți atingi obiectivul, ajungem acum în etapa de acțiune esențială, în care ideea este lansată.

Tu rămâi principalul susținător al ideii tale, dar, acum, în faza de dezvoltare strategică, vei lucra cu alții care, la rândul lor, îți vor susține ideea. Dacă acum lucrezi într-o echipă, ideea ta va fi „dezlegată" pentru a supraviețui „în libertate" printre ideile și contribuțiile celorlalți. Numai ideile de mică anvergură care au impact doar asupra activității tale nu au nevoie de contribuția celorlalți. Tu și colegii tăi trebuie să concepeți acum o strategie pentru a pune în practică ideea ta cea mai bună. De acum încolo, „voi" poate să însemne „voi toți", dar și numai tu.

Câteva puncte-cheie trebuie reținute în această fază a strategiei:

- Nu există niciun înlocuitor pentru o atitudine pozitivă de tip „pot să o fac" în această etapă crucială a acțiunii (*vezi Capitolul 11*).
- Dificultățile și provocările trebuie recunoscute și înfruntate; vei avea, în același timp, nevoie de tenacitate pentru a duce lucrurile la bun sfârșit.
- Se spune că o idee proastă, bine pusă în practică poate, de fapt, să dea rezultate mai bune „în libertate" decât o idee bună prost aplicată. Influența ta, motivarea și planificarea sunt esențiale pentru reușita ideii tale.
- O strategie clară de la bun început oferă cea mai bună bază

pentru succes, însă strategia nu trebuie să fie lipsită de flexibilitate. Trebuie să fii pregătit să te adaptezi la schimbare, dacă astfel vei îmbunătăţi „vandabilitatea" ideii tale.
- Fii atent la ameninţarea reprezentată de virusul „gândirii în grup", care apare în faza de dezvoltare strategică. În încheierea acestui capitol, vei primi îndrumări despre cum să recunoşti această problemă obişnuită şi cum să îi faci faţă.

În acest capitol, analizăm patru abordări strategice:

1 **Abordarea factorilor conducători şi a factorilor de rezistenţă.** Toate ideile presupun parcurgerea unei schimbări, iar schimbarea generează, de regulă, rezistenţă. Cum identifici, cum reacţionezi şi cum rezolvi punctele de posibilă rezistenţă?

2 **Recunoaşterea calităţilor tale intraprenoriale*.** Intraprenorii sunt antreprenori angajaţi, iar tu eşti acum unul dintre ei. De ce calităţi au nevoie intraprenorii în această etapă strategică?

3 **Adaptarea strategiei la cultura organizaţională.** Ce strategii trebuie să foloseşti în diverse tipuri de organizaţii?

4 **Folosirea tacticilor de gherilă.** Organizaţiile pot fi locuri care intimidează. Unele preiau caracteristicile marilor armate care scot forţe puternice pe câmpul de bătaie. Cum te dezvolţi în acest mediu, uneori ostil, când s-ar putea să ai senzaţia că tu şi echipa ta mică sunteţi preluaţi această forţă extraordinară?

Tu eşti principalul susţinător al ideii tale, dar nu uita că şi tu faci parte dintr-o echipă.

** Termenul de intraprenor a fost introdus recent în literatura de specialitate, definind întreprinzătorul din cadrul marilor firme, direct răspunzător de transformarea unei idei într-un produs finit. (n.tr.)*

1. Factorii conducători şi factorii de rezistenţă

Oamenii se opun schimbării şi este foarte probabil ca ideea ta genială, exceptând situaţia în care este atât de mică încât are impact numai asupra activităţii tale, să fie întâmpinată cu rezistenţă. De exemplu, dacă ideea ta priveşte un proces birocratic, rezistenţa variază de la opoziţie verbală la refuzul de a folosi noul sistem. Dacă ideea ta vizează un produs nou, replicile de genul „Da, dar" s-ar putea să fie la ordinea zilei. Nivelul de rezistenţă va stabili dacă ideea ta depăşeşte sau nu etapa strategică. În *Capitolul 5* am analizat provocările pe care le implică lucrul cu oamenii, iar acele lecţii sunt valabile mai ales în această fază de acţiune strategică.

Pentru a gestiona orice schimbare cu succes, trebuie să recunoşti şi să anticipezi factorii care ar putea crea rezistenţă faţă de ideea ta. Pentru a face acest lucru, trebuie să te pui în situaţia oponenţilor tăi şi să le cercetezi motivele. Care sunt factorii lor conducători? De ce opun rezistenţă? Apoi, poţi încerca să reduci impactul factorilor de rezistenţă respectivi. Aspectele-cheie de care trebuie să ţii cont sunt:

- Fii pregătit să faci faţă rezistenţei cu care sunt întâmpinaţi chiar factorii despre care tu crezi că fac din ideea ta o idee genială.
- Cu cât insişti mai mult asupra beneficiilor ideii tale, cu atât mai mare va fi rezistenţa faţă de beneficiile respective. (Adu-ţi aminte de reacţiile din copilărie: nimănui nu îi place să i se spună ce e bine pentru el.)
- Ceea ce, după tine, declanşează nevoia de schimbare s-ar putea să fie perceput de către oponenţi ca o formă de pierdere personală. Tu consideri că noul sistem va face lucruri extraordinare, însă oponenţii văd în aceasta doar pierderea celui vechi.
- Nu poţi să îi forţezi pe oameni să vadă beneficiile. Ei trebuie să le vadă din perspectiva lor şi să creadă singuri în ele.

- Poţi să concepi o strategie revăzută, creată în jurul preocupărilor celorlalţi, astfel încât rezistenţa să fie minimă sau să dispară.

În continuare, va fi prezentată o diagramă care ilustrează o abordare simplă a rezistenţei. Este o versiune pentru ceea ce se numeşte diagrama câmpului de forţe, în sensul că ilustrează felul în care se confruntă factorii conducători şi factorii de rezistenţă, în cazul în care se insistă prea mult asupra celor conducători.

Exemplul folosit este o continuare a celui din *Capitolul 2*, în care am analizat o organizaţie care are un obiectiv de rezolvare a unei probleme, bazat pe reducerea corespondenţei electronice. Aceasta îşi stabileşte ca obiectiv dorinţa de a reduce folosirea e-mail-urilor, deoarece angajaţii săi au încetat să mai vorbească unii cu alţii. S-a decis ca soluţie optimă reducerea la 15 a numărului de e-mailuri interne primite de o persoană zilnic, iar ideea a fost agreată.

Coloana din stânga conţine factorii conducători ai schimbării, de fapt, beneficiile ideii geniale, aşa cum sunt văzute de tine. Ei reprezintă zonele în care îţi vei promova ideea: „Iată ce va face ea pentru noi".

Cheia acestui model constă în faptul că, de fiecare dată când insişti prea mult într-o direcţie – cu factorii conducători ai schimbării – împotriva ta se va întoarce o „forţă" la fel de puternică, venind din partea factorilor de rezistenţă ai schimbării. Strategia se bazează pe o „coliziune" provocatoare (dar nu confruntare) cu posibilele zone de rezistenţă, şi nu pe repetarea la nesfârşit a factorilor conducători. Săgeata factorului conducător se lungeşte, iar cea a factorului de rezistenţă se scurtează, deoarece recunoşti, conştientizezi şi dovedeşti preocupare pentru factorii de rezistenţă cheie. Cheia constă în faptul că „proprietarii" factorilor de rezistenţă pot să vadă că te adresezi preocupărilor lor.

De exemplu, dacă factorul de rezistenţă este preocupat de faptul că „mai puţin management prin e-mail" înseamnă „mai multe întâlniri", cum poţi să îi contracarezi argumentul în mod pozitiv? Poate prin instructaje, astfel încât întâlnirile să se desfăşoare mai eficient sau arătând managementului cum să îşi informeze echipele faţă în faţă?

Factorii conducători ai schimbării			**Factorii de rezistenţă ai schimbării**
Volum redus de e-mail-uri	→	←	Instrumentul meu de comunicare cel mai important
Vom discuta mai mult	→	←	Discuţiile necesită timp
Reducerea e-mail-urilor informative	→	←	Mă protejez
Mai puţine e-mail-uri prost înţelese	→	←	Mai puţine informaţii
Mai puţin management prin e-mail	→	←	Mai multe întâlniri
Se trimit numai e-mail-urile importante	→	←	Cum o să ştiu ce se întâmplă?
Economie de timp	→	←	Pierderea capacităţii de a răspunde rapid la solicitări
Discuţiile înseamnă comunicare reală	→	←	E-mailul este simplu

2. Recunoaşte-ţi calităţile intraprenoriale

Un intraprenor de succes are nevoie de şase caracteristici-cheie:

- Calităţi de conducere
- Perseverenţă (şi obraz gros)
- O bună gestionare a informaţiilor
- Dispoziţia de a „împărtăşi"
- Abilitatea de a cântări riscul pe baza probabilităţii de succes
- O abordare democratică

Calităţi de conducere

Intraprenorii sunt conducători sau identifică un conducător pentru a le duce ideea mai departe. Conducătorul trebuie să propună o viziune – un sens clar al direcţiei şi un obiectiv definit către care tind toţi cei implicaţi în ideea genială.

Conducătorul apreciază contribuţiile esenţiale ale celorlalţi şi delegă sarcini efectiv, recunoscând în acelaşi timp nevoia de a menţine controlul total. Responsabilitatea, totuşi, nu poate fi delegată.

Perseverenţa

Succesul înseamnă să fii perseverent fără a fi încăpăţânat. Trebuie să fii tenace şi să îţi păstrezi încrederea în idee, în ciuda provocărilor şi a reacţiilor mai puţin decât utile. Totuşi, nu ignora dovezile incontestabile că ceva legat de idee (sau ideea în sine) nu merge. Cheia constă în flexibilitate, aşadar, fii pregătit să îţi adaptezi, să îţi refaci ideea sau chiar să renunţi la ea, dacă este necesar. Regresul şi frustrarea nu trebuie să conducă la scăderea motivaţiei. Trebuie să te aştepţi la ele. (Trebuie să îţi şi îngroşi obrazul, pentru că nu toată lumea te va critica cu tact.)

Uită-te la felul în care pionierii aviaţiei au revenit permanent asupra ideii de a face maşinile să zboare şi vei începe să înţelegi cum eşecul şi dezamăgirea pot fi folosite ca imbolduri de a îmbunătăţi ideea, în loc să constituie motive de a renunţa.

Buna gestionare a informaţiilor

După cum am văzut în faza de luare a deciziei, controlul şi gestionarea informaţiilor sunt esenţiale pentru succesul ideii, dar acea masă de informaţii poate fi şi paralizantă dacă o laşi să te controleze. Preţuieşte ceea ce este relevant şi important; cerne ceea ce este superfluu.

Dispoziţia de a „împărtăşi"

Împărtăşirea informaţiilor este importantă pentru succesul unei idei. Împărtăşeşte informaţiile cu cei părtaşi la idee, chiar dacă informaţiile respective îţi aduc veşti proaste. Onestitatea, deşi probabil dificilă la început, îţi va aduce beneficii mai târziu.

Împărtăşirea este pozitivă şi în alt context. Orice succes trebuie sărbătorit şi împărtăşit cu cei conectaţi la idee. Ei se vor simţi apreciaţi şi mai ataşaţi de tine şi de idee. Ideea ta a încetat să mai fie o realizare pe cont propriu din momentul în care i-ai dat drumul „în libertate". Succesul ideii îţi va clădi reputaţia şi, datorită reputaţiei tale crescânde, îţi va fi mai uşor să îţi impui ideea următoare.

Avertisment pentru cei înţelepţi: dacă faci caz de reputaţia ta sau pretinzi că succesul îţi aparţine numai ţie, vei pierde respectul colegilor şi al echipei tale.

Abilitatea de a cântări riscul pe baza probabilităţii de succes

Într-un test celebru, psihologul David McClelland le-a cerut unor tineri să arunce cercuri pe un ţăruş. Un avantaj în plus era dacă marcai cât mai multe puncte de la o distanţă cât mai mare. Unii au optat pentru o abordare extrem de riscantă, s-au aşezat la mare distanţă de ţăruş şi au ratat cu totul. Alţii au fost exagerat de precauţi, stând aproape sau deasupra ţăruşului şi marcând puţine puncte.

Cei care au avut cele mai multe reuşite au fost cei care şi-au asumat riscuri moderate, calculând cu grijă cât de departe pot sta, păstrând în acelaşi timp şanse optime de reuşită.

Riscul modest, combinat cu o strategie cumpătată, oferă o formulă excelentă de succes pentru cei care ţin seama de ideile lor geniale.

O abordare democratică

O abordare prin care se ajunge la consens prin discuţii libere este utilă în special când nu ştii cu claritate în ce direcţie să te îndrepţi şi îţi doreşti o varietate de viziuni şi perspective. Abordarea democratică trebuie combinată cu decizii şi acţiuni convenite clar, în comun, la sfârşitul discuţiei.

Experienţa începe să ne înveţe ce s-ar putea întâmpla în călătoria ideii, chiar dacă nu prezice exact ceea ce se va întâmpla.

3. Strategia şi cultura organizaţională

Mulţi scriitori (în special, filosoful Charles Handy) au studiat culturile organizaţionale şi au identificat anumite caracteristici corespunzătoare tipurilor diverse de culturi. Fiecare organizaţie se distinge prin propria cultură şi prin modul în care face lucrurile; strategia ta va trebui să se adapteze la tipul de cultură în care operezi. În această secţiune, identificăm patru tipuri de culturi organizaţionale şi lucrurile de care s-ar putea să fie nevoie să ţii cont pe măsură ce îţi elaborezi strategia de acţiune.

Cultura de putere

O sursă centrală de putere, uneori chiar o singură persoană, domină cultura de putere. Acest model este obişnuit în organizaţiile mai mici, de tip antreprenorial, şi în unele organizaţii mai mari, în care o persoană sau un grup de persoane se identifică strâns cu succesul trecut. Totuşi, este important să evidenţiem faptul că sursa centrală de putere s-ar putea să nu se bazeze pe o personalitate. Cu toate acestea, oamenii de afaceri care au un succes tot mai mare sau sunt inovatori pot chiar să atingă celebritatea atât în cadrul organizaţiei, cât şi dincolo de limitele acesteia. Jack Welch de la General Electric şi John Browne de la BP au făcut acest lucru. Deşi persoana sau grupul dominant s-ar putea să nu controleze zilnic totul, gândirea sa (filosofia de afacere) va pătrunde în toate zonele organizaţiei.

genial

Cum să influenţezi într-o cultură de putere

- În organizaţiile mici, sursa de putere este uşor de identificat, deşi nu există nicio garanţie că va fi uşor de influenţat.
- Nu este o idee bună să provoci autoritatea persoanei sau a persoanelor aflate la putere. Cheia acceptării şi a succesului ideii tale geniale constă în evidenţierea beneficiilor esenţiale pe care le va aduce ideea ta.
- Organizaţiile cu o bază de putere centralizată preferă rezultatele efective şi s-ar putea să fie mai puţin preocupate de cunoaşterea detaliilor despre modul în care obţii acele rezultate. Acest scenariu nu înseamnă că trebuie să abandonezi etica de afaceri, dar necesită o concentrare clară a activităţii şi rezultate pozitive: „Vom ajunge aici şi vom obţine acest lucru".
- Abilităţile mai delicate de influenţare, negociere etc. joacă un rol important în formularea strategiei şi în obţinerea aprobării pentru ideea ta. Vei avea nevoie de ele când ai de-a face cu persoane-cheie (cum ar fi consultanţii de afaceri sau asistenţii personali), apropiate de sursa de putere.
- Succesul naşte succes. S-ar putea să obţii acces mai rapid şi mai apropiat la sursa centrală de putere în viitor, întrucât persoanele de succes se fac remarcate.

Cultura de roluri

Cultura bazată pe roluri este adeseori birocratică şi se bazează pe o ierarhie puternică, de tip piramidal, în care adeziunea faţă de reguli, fişe de post şi evoluţia satisfăcătoare sunt de importanţă esenţială. O astfel de cultură este mai preocupată de „rolul" postului decât de persoana care îl interpretează.

Aceasta este probabil cultura în care este cel mai dificil să activezi idei noi, deoarece acest tip de organizație funcționează pe principiul că structura este rigidă, totul este planificat și prea multe schimbări se dovedesc distrugătoare. Dacă toți își îndeplinesc rolul eficient, organizația funcționează cu succes.

genial

Cum să influențezi într-o cultură de roluri

- Va trebui să accentuezi gândirea clară, sistematică ce stă în spatele ideii tale, dacă vrei ca ea să supraviețuiască. Toate procesele și procedurile trebuie gândite meticulos dinainte. Nu vei fi luat în serios dacă nu faci acest lucru. (Organizațiile precum administrațiile de stat sunt tipice pentru acest stil de cultură.)
- Lucrul conform regulilor și procedurilor existente pot avea ca rezultat acceptarea mai rapidă a ideii tale decât dacă vrei să le schimbi.
- Prezintă schimbarea gradat. Oamenii lucrează în acest gen de organizație tocmai pentru confortul și stabilitatea pe care le oferă. Este probabil ca schimbarea să provoace acest confort și va trebui să muncești din greu pentru a atenua senzația de insecuritate care poate rezulta din implementarea ideii tale. Poate să existe stabilitate în schimbare, dar schimbarea trebuie să fie gradată.
- În această cultură, s-ar putea să descoperi că e mai simplu să îți lansezi ideile de rezolvare a problemelor decât pe cele de exploatare a oportunităților.
- Așteaptă-te ca schimbările să fie gradate. Urmărește victoriile mărunte în locul celor grandioase, al salturilor riscante. Culturile ierarhice nu agreează riscul, deci micșorează-l oriunde poți.
- S-ar putea să fie periculos să te ridici deasupra capetelor oamenilor din această ierarhie.

genial **continuare**

- Ideile cele mai mari necesită angajament pe termen lung și multă perseverență. Este puțin probabil ca în acest mediu să aibă loc revoluții.
- Natura ierarhică a acestui tip de cultură se referă la faptul că s-ar putea să „pierzi" proprietatea asupra ideii tale pe măsură ce avansezi în ierarhie.

Cultura orientată către sarcini

Culturile de acest tip sunt preocupate de efectuarea activității și sunt orientate, de regulă, în jurul echipelor de proiect. Persoanele care dețin cunoștințe se pot aștepta să fie împuternicite să meargă mai departe, însă, de regulă, în contextul echipei. Fiecare echipă are puterea de a lua decizii și este posibil ca indivizii să aibă senzația că au mai multă influență decât cei din cadrul culturilor bazate pe putere sau roluri. Echipele au puține ierarhii. Văzute ca modelul contemporan predominant, ele fac eforturi atunci când situația devine dură (mai ales când se impun restricții asupra banilor și resurselor), revenind la caracteristicile culturilor de putere și de roluri pentru a supraviețui.

genial

Cum să influențezi într-o cultură orientată către sarcini

- Aceasta este probabil cea mai simplă cultură în care să operezi, datorită flexibilității abordării și absenței ierarhiei.
- Reputația ta este foarte importantă aici. Ce ai realizat în trecut? De ce ai fi luat în serios?

genial continuare

- Adoptă o abordare bazată pe echipă, selectând persoane care dețin abilitățile corespunzătoare pentru efectuarea activității.
- Respectul se bazează mai degrabă pe capacitatea și reputația ta, nu pe vârstă și experiență.
- Păstrează o echipă mică, dinamică, rapidă și orientată către rezultate, dar nu lăsa orgoliul echipei sau spiritul de competiție să se transforme într-un aer de aroganță.
- Acest stil de cultură se distruge când echipe (diverse echipe de proiect, de exemplu) sau departamente (probabil, cel de vânzări contra celui de marketing) încep să se concureze pentru recunoaștere și statut. Este important de accentuat că ideea ta genială va aduce beneficii generale. Nu este un mod prin care să dovedești că o echipă (sau o persoană) este mai bună decât alta.
- Cultura orientată către sarcini reprezintă modelul care reflectă spiritul vremii, spre care aspiră multe organizații și manageri.

Cultura acționată de personalități

În culturile în care domină personalitățile, organizația este expusă la dorințele și nevoile anumitor indivizi. Ei pot decide să se lege într-un parteneriat, deoarece nevoile lor sunt mai bine servite în acest mod; aceasta este modalitatea-cheie prin care această cultură diferă de culturile de putere. Firmele mici de consultanță și profesiile în care parteneriatele reprezintă norma prezintă aceste caracteristici.

Celor din afara parteneriatului de lucru le va fi dificil să obțină acces la grup și foarte greu să îl influențeze, dacă nu sunt clare beneficiile pentru fiecare personalitate în parte.

Aceste culturi sunt relativ rare. Cei care lucrează în ele trebuie să joace un rol care se subordonează indivizilor dominanți. Totuși, cei care supraviețuiesc și prosperă în mediile acționate de personalități o fac adesea, deoarece creează o foarte puternică bază personală de putere. De exemplu: „Ai acces la șeful numai prin mine".

genial

Cum să influențezi într-o cultură acționată de personalități

- Multe dintre tacticile pe care s-ar putea să le folosești în culturile de putere s-ar putea să funcționeze și aici.
- Cei care oferă asistență administrativă la nivel înalt (asistenții particulari autoritari, de exemplu) blochează frecvent accesul la aceste personalități. Trebuie să investești timp în relațiile tale cu acești oameni.
- La fel cum organizația s-a constituit, pentru că vede puncte forte în cifre, la fel s-ar putea să descoperi că același principiu funcționează și pentru tine.
- Multe organizații au multe culturi de acest tip „uman" – adică grupuri de persoane care recunosc că modalitatea cea mai bună de a realiza ceva este să pui mână de la mână până când sunt satisfăcute nevoile individuale.
  S-ar putea totuși ca acest lucru să nu fie practic sau chiar posibil și, indiferent de cultură, s-ar putea să fii nevoit să adopți tactici de gherilă pentru a avea succes cu ideea ta. În secțiunea finală a acestui capitol, analizăm diverse abordări pe care le poți folosi sub stindardul versiunii corporatiste a războiului de gherilă.

4. Tactici de gherilă

Cum reuşesc cele mai mici forţe de luptă să se pună şi adeseori să înfrunte o forţă mult mai mare, mai bine înzestrată, mai bine instruită? Răspunsul este că adoptă tactici de gherilă, recunoscând că, dacă ar miza pe punctele lor tari şi nu ar permite forţei opozante să îi atace în punctul slab, s-ar putea să învingă.

Trebuie accentuat faptul că tacticile de gherilă aplicate împotriva propriei organizaţii sunt rareori adecvate ca strategii cuprinzătoare. Tacticile de gherilă trebuie adoptate numai în situaţii extreme, după ce toate celelalte abordări au dat greş sau când vezi că şansele îţi sunt potrivnice. Totuşi, unele tactici individuale reprezintă adaosuri utile la alte strategii şi pot fi folosite în majoritatea situaţiilor.

De ce să „lupţi" într-o manieră care îţi garantează înfrângerea dacă tacticile de gherilă te pot ajuta să reuşeşti?

Recunoaşte punctele tari

La începutul procesului, trebuie să identifici ceea ce te face pe tine puternic şi ceea ce face ca organizaţia ta să fie puternică. Sunt şanse mari ca punctele tale forte personale să se bazeze pe următoarele calităţi:

- Poţi să reacţionezi mai rapid la schimbarea circumstanţelor – asemenea unei bărcuţe care îşi poate schimba direcţia mai rapid decât un petrolier.
- Ai un nivel crescut de motivare.
- Eşti perseverent.
- Eşti disciplinat. Fiind o forţă mică, ţie, şi probabil, câtorva colegi vă este mai uşor să controlaţi disciplina, spre deosebire de o organizaţie cu sute de angajaţi.
- Deţii un rol permanent în organizaţie.
- Poţi să faci schimbări mici, gradate ascendent, fără să atragi atenţia asupra ta.
- Eşti încrezător că ideea ta genială va aduce beneficii.

Punctele tari ale organizaţiei pot include:

- Controlul resurselor (bani etc.)
- Nivelul şi proporţia resurselor
- Puterea şi influenţa
- Controlul asupra angajaţilor
- Dimensiunea (care poate fi copleşitoare pentru oricine încearcă să o schimbe)

Tactici de gherilă în acţiune

În ciuda asocierii acestui termen cu sabotajul şi distrugerea, tacticile de gherilă nu sunt lipsite de etică sau distructive într-un context de lucru.

Ele înseamnă mişcări subtile, folosirea punctelor tari şi a perseverenţei controlate pentru a îmbunătăţi organizaţia, conform viziunii tale, prin intermediul ideii tale. Iată câteva sugestii despre cum ai putea folosi aceste tactici:

- Trebuie să îţi asumi organizaţia din punctul în care tu eşti puternic, nu din cel în care ea este puternică. Nu este o idee bună să iei decizii care costă bani şi folosesc multe resurse, dacă nu vrei să atragi atenţia asupra ta.
- Continuă să evoluezi în zonele-cheie ale activităţii tale, să faci lucrurile pe care eşti angajat să le faci.
  Aceasta este prima prioritate. Preocuparea legată de promovarea ideii tale nu trebuie să te distragă de la îndeplinirea activităţii tale.
- Rămâi disciplinat şi menţine standardele personale la un nivel ridicat.
- Lucrează mai întâi la influenţarea persoanelor. Nu îţi asuma întreaga organizaţie. Începe cu cei care vor opune cea mai mică rezistenţă la ideea ta. Risipeşte-le îndoielile.

Adaptează-ţi stilul la schimbare. E vorba de o singură persoană (sau de o singură echipă), deci te poţi adapta mai rapid decât organizaţia. Fă-o, urmând tactica militară chinezească *suzhan sujue* (care înseamnă să duci o bătălie scurtă pentru a impune o rezoluţie rapidă):

1 Evaluează situaţia.
2 Identifică o oportunitate în situaţia respectivă.
3 Elaborează o strategie de acţiune rapidă care exploatează situaţia la maximum.

Această strategie favorizează victoriile rapide şi mărunte, mai degrabă decât tacticile riscante ce urmăresc marea victorie. Observi o persoană sau un departament care se confruntă cu o anumită problemă pentru care ideea ta oferă o soluţie. Acesta s-ar putea să fie momentul în care să faci mişcarea. În plus:

- Foloseşte discuţiile de la automatul de apă ca pe o ocazie de a discuta despre ce pui la cale, ca metodă de propagandă subtilă. Conversaţiile individuale sunt esenţiale pentru succesul tău în războiul de gherilă.
- Păstrează subtilitatea abordărilor tale. Dacă scoţi capul de la cutie şi ţipi în gura mare înseamnă că devii o ţintă care poate fi recunoscută.
- Dacă într-adevăr crezi în ideea ta, perseverenţa ta va dura mai mult decât rezistenţa. Angajează-te într-un război al caracterelor, dacă este necesar.
- A fi rezervat nu înseamnă niciodată că îţi dezvălui vulnerabilităţile în mod explicit.

Savurează această tactică! Odată, am intervievat un activist politic mexican şi un luptător de stradă din anii '60. (Acum este un important savant.) Pe parcursul interviului mi-a spus că în timp ce fusese închis de către „autorităţi" pentru luptele de stradă, a învăţat „cât de valoros este să descoperi lucruri de care să te bucuri". Reţine că lupta pentru ideea ta face parte din viaţa ta, dar nu o transforma în scopul tău suprem în viaţă, asemenea luptătorilor de gherilă. Păstrează-ţi perspectiva şi alege-ţi bătăliile cu înţelepciune.

Letargia corporatistă

Există un tip de virus care trăieşte în multe organizaţii şi se răspândeşte cu repeziciune în rândul oamenilor care îşi petrec

mult timp împreună. Acest virus este extrem de contagios şi prezintă o tulpină deosebită, care răspândeşte o boală îngrozitoare: letargia corporatistă. Printre simptomele sale se numără:

- Sintagma: „Nu, nu putem face acest lucru, pentru că..."
- Întâlnirile din care rezultă o singură idee sau foarte puţine idei cu care toată lumea este de acord.
- Sintagma: „Am mai încercat asta cu ani în urmă şi am dat greş. Nu văd de ce ţi-ar ieşi ţie mai bine."
- Sintagma: „Cutare şi cutare nu vor fi de acord" (delegându-se astfel obiecţiile).

La un nivel mai strategic, semnele includ afirmaţii închise, cum ar fi:

„*Singura modalitate* de a reduce costurile este prin disponibilizarea personalului."

„*Singura modalitate* de dezvoltare este prin achiziţii importante."

„*Singura modalitate* de creştere a profiturilor este prin creşterea preţurilor."

Cuvintele „singura modalitate" sunt importante aici. Întotdeauna există mai multe modalităţi de a realiza ceva şi mulţi dintre marii inovatori sunt cei care nu au ţinut cont de un anumit status quo şi au privit situaţia dintr-o perspectivă nouă.

Niciodată ideile geniale nu sunt mai necesare decât atunci când virusul letargiei corporatiste atacă o organizaţie; însă numai ideile geniale nu sunt suficiente pentru a ucide virusul.

El este atât de impregnat şi se resimte atât de profund, încât toate abilităţile tale interpersonale, toată puterea ta extraordinară de convingere reprezintă o monedă esenţială. Vei fi nevoit să duci un război diplomatic. Nu are niciun sens să fii un câine care latră tot timpul. După un timp, toată lumea îl va ignora pe el sau pe tine.

Uciderea virusului letargiei

Pentru a distruge un virus, trebuie să știm mai întâi ce virus este și ce face el.

Un virus poate să fie latent mulți ani de zile înainte să devină activ în urma unui factor declanșator neobișnuit.

Suferinzii noștri nu se consideră o forță unită până când nu sunt stimulați să ia măsuri de către un lucru neobișnuit pe care doresc să îl respingă în mod instinctiv.

Un virus se poate multiplica, dar are nevoie de ajutorul unei „gazde".

Suferinzii noștri știu și ei să se cloneze în cadrul organizației, trăgând către gazdele cele mai receptive, care manifestă deja predilecția de a contacta viruși.

Un virus feroce poate cauza moartea gazdei. Dacă virusul prinde și se răspândește, organizația moare prin letargie.

Acum știm ce face virusul, deci putem să îl distrugem.

Putem să protejăm celelalte celule de invazia virușilor.

Când un virus ne invadează celulele, eliberăm niște proteine, denumite interferoni, care protejează celelalte celule de invazia

virușilor. Întrucât ești puternic și poți acționa ca o barieră între cele invadate și cele care urmează să fie invadate. Fă-le să conștientizeze pericolele pe care le presupune inerția lor. Adu-le la cunoștință ce plănuiesc concurenții tăi. Adu-le la cunoștință care sunt consecințele pentru slujbele lor și securitatea acestora, dacă este cazul. Adu-le la cunoștință efectele pozitivele ale lucrurilor pe care vrei să le faci. S-ar putea să nu te asculte la început, dar este extraordinar să fii un disc stricat, deși nu trebuie să te transformi într-un câine care latră permanent. În cele din urmă, cineva va asculta și va discuta valoarea ideii tale. Și apoi va mai asculta și altcineva. Și apoi altcineva.

Identifică celulele puternice și pe cele slabe.

Grupul nostru consideră că suferinzii s-ar putea să își consume timpul și energia răspândind apatia și să aibă succes printre cei deja apatici. Dedică-ți timpul pentru a-i convinge pe cei mai puternici și mai energici oameni să adere la ideile tale. Lucrurile se vor construi de aici. Stabilește coechipierii: cel mult 10% din orice organizație s-ar putea să reprezinte tot ceea ce este necesar pentru a învigora ideea printr-o doză sănătoasă din energia și atitudinea lor. Energia și atitudinea pozitivă se răspândesc mult mai rapid decât apatia, deoarece propagatorii apatiei sunt, de regulă, ei înșiși apatici. Menținerea energiei tale la un nivel ridicat te va ajuta să ridici și nivelul celorlalți.

Virușii pot fi distruși dacă gazda izolează zona invadată.

Acest aspect nu este extrem de practic pentru noi oamenii, însă unele plante au „învățat" să facă acest lucru. Dacă toate celelalte dau greș, pur și simplu ignoră-i pe purtătorii de virus și mergi mai departe cu ceea ce faci. În realitate, cei care suferă cronic s-ar putea să reprezinte doar 10-15% din organizația ta. Mulți vor remediul, deși conservatorismul lor înnăscut îi face să opună rezistență la început. Ei vor fi încântați că cineva a găsit un posibil remediu pentru ei. Vei fi în preajmă mai mult de 10-15% din timp, deoarece vei avea mai multă energie pentru „luptă" decât ei. Așadar, izolează-i mental printr-un zid și mergi mai departe cu ceea ce faci.

Combaterea virusului letargiei

Dacă virusul letargiei este predominant în organizația ta și amenință promovarea ideii tale, trebuie să te gândești nu doar la ideea extraordinară, ci și la adoptarea unei strategii care va îndepărta acest sindrom. Parte din strategia ta ar putea include:

- Folosirea tacticilor de gherilă „blânde“ pentru dejucarea planurilor unei forțe uriașe, dar lipsită de dinamism, așa cum am prezentat anterior (pag. 152).
- Folosirea polemicii constructive ca metodă de stimulare a discuției.
- Preluarea rolului de avocat al diavolului la ședințe pentru a analiza viziunile dominante.
- Obținerea victoriilor rapide. Poate ai o idee care va conduce la obținerea unor victorii rapide și îți va permite să spui: „Ei bine, am făcut ceva nou în echipa noastră; am făcut acest lucru. Și iată ce s-a întâmplat.“ Cu alte cuvinte, oferă unele dovezi care sugerează că succesul este posibil. Reține că, prin reputație, câștigi sprijinul celorlalți, iar succesul alimentează reputația. Dar mai reține să nu fluturi succesul în fața altora și să dai credit și celorlalți în succesul tău.

Mai întâi de toate, fă aceste lucruri într-un mod care întărește relațiile, și nu le distruge. Deși s-ar putea ca scopul tău principal să fie câștigarea încrederii în ideea ta, câștigi aliați pentru viitor și nu vrei să riști să te înstrăinezi de ei pentru totdeauna.

Rezumat

În lumea literaturii de afaceri, există probabil mai multe sfaturi referitoare la strategia de afaceri decât oriunde altundeva. Fără îndoială, unele sunt bune și folositoare. Dar altele sunt complexe și aproape de neînțeles, iar multe – nepractice. Cuvântul „practic“ trebuie să facă parte esențială din gândirea ta. Probabil, secretul este să ai o strategie care are sens, este gândită clar în ansamblu și, cel mai important, poate fi ușor comunicată și înțeleasă de ceilalți.

Capitolul 10

Idei și echipe geniale

Un aspect inevitabil în dezvoltarea ideii este să renunți la proprietatea exclusivă asupra ideii tale. Aceasta se întâmplă prima dată când tu sau altcineva adună o echipă care să lucreze la idee. S-ar putea chiar să nici nu faci parte din echipa respectivă. Sunt totuși șanse să faci parte din ea și la fel de multe șanse să o conduci într-un anume fel. În acest punct, este esențial să încetezi să gândești la modul „Asta este ideea mea". Acum „împarți" cu adevărat ideea cu ceilalți, iar beneficiile lucrului în echipă își vor arăta roadele numai dacă ceilalți membri ai echipei încep să împărtășească proprietatea asupra ideii.

Renunțarea poate fi dificilă. Sentimentul de proprietate pe care îl nutrești față de ideea ta poate fi foarte puternic. Totuși, ar trebui să fii încântat de implicarea echipei, întrucât ea confirmă angajamentul organizațional și indică faptul că ești pe cale să faci ceva bun.

Printre alte avantaje ale lucrului în echipă se numără:

- Împărțirea poverii. (Nu poți să faci totul de unul singur.)
- Păstrarea unei serii de experți, concentrați asupra unei idei. (Astfel, ideea ar trebui să devină mai puternică.)
- Obținerea angajamentului celorlalți. (Implicarea timpurie a oamenilor în proces prezintă un avantaj strategic.)

În acest punct, mai trebuie remarcat că echipele de succes au anumite caracteristici (enumerate în continuare) și trebuie să încerci să te asiguri că și echipa ta le are.

1 Au o serie de principii fundamentale, conform cărora cad de acord să lucreze.
2 Sunt orientate către rezultate – își fac treaba.
3 Își stabilesc obiective și termene-limită pe măsură ce lucrează la idee.
4 Relațiile sunt puternice atât în cadrul echipei, cât și între echipă și clienți și factori de decizie.
5 Comunică bine.
6 Membrii echipei știu clar ce fac.

În acest capitol, acoperim felul în care tu și echipa ta conlucrați din perspectiva generării ideilor, creativității (brainstorming) și a rolurilor.

Generarea ideilor în cadrul echipelor

Echipele trebuie să genereze idei în toate etapele procesului ideii geniale. Ele o pot face în diverse moduri, după cum reiese din paginile următoare.

Brainstormingul

Încă din anii 1950, brainstormingul – generarea concertată a ideilor în grup – a reprezentat o metodă selectă de propunere de idei în cadrul grupurilor. Probabil și tu ai participat la ședințe de brainstorming în diverse momente.

Brainstormingul nu este un panaceu pentru creație. Printre limitările sale se numără:

- Supracontrolul. Mulți oameni ar prefera un stil mai liber de generare a ideilor. Poate fi dificil să cuplezi creierul la creație, doar pentru că îți spune cineva: „Mâine dimineață, la ora 10, vom avea o ședință de brainstorming". Altora le displace lucrul în grup și se simt incapabili să vorbească.
- Lipsa oportunității de „gestație" a ideilor. Mintea preferă să înceapă să lucreze lent asupra ideilor. Brainstormingul nu încurajează modalitățile mai lente de „cunoaștere".
- Presiunea inutilă. Ședințele de brainstorming creează presiunea de a produce, lucru care s-ar putea să nu fie cel mai bun mediu pentru gândirea liberă.
- Stilul de gestionare precară. Ședințele de brainstorming sunt adeseori prost conduse, transformându-se în mijloace pentru membrii mai deschiși ai grupului sau permițând judecarea prematură a ideilor.

Dar, dar, dar...
Brainstormingul se poate desfășura minunat dacă sunt adoptate anumite reguli esențiale.

Regulile echipei de brainstorming

Există două sfaturi-cheie pe care ar fi înțelept să le urmezi. Mai întâi, ca „proprietar" al ideii (ideilor) inițiale sau ca identificator al problemei sau al oportunității, ar trebui să încerci să nu fii liderul echipei și nici să îi prezidezi ședințele. Prea multă putere investită într-o singură persoană implică riscul ca membrii echipei să se subordoneze acelei persoane și, în consecință, să ajungem la absența ideilor originale. În această situație, acest lucru este dezastruos.

Al doilea sfat este să nu faci din brainstorming un „exercițiu de publicitate".
Chiar ai nevoie de ajutor? Dacă nu, nu ține nicio ședință de brainstorming.

Angajamentul mai implică și alte reguli:

- Toți membrii se întâlnesc ca egali – statutul este suspendat.
- Nicio idee nu este mai valabilă decât oricare alta, indiferent de cel care are ideea.
- Trebuie să renunți la propriul ego. Generarea ideilor nu este o competiție.
- „Agață" ideile. O idee poate să dezlănțuie un șir întreg de gândire creativă, bazată pe aceasta.

- Nu tolera afirmații de genul „Da, dar...". Încurajează, în schimb, abordarea de tip „Da, și...", care se clădește pe ideile reciproce – o versiune a agățării (vezi punctul anterior).
- Nu evalua ideile. Aceasta este greșeala cea mai frecventă în brainstorming, pentru că îi împiedică pe oameni să aibă idei, dacă atmosfera devine critică prematur. Lasă evaluarea critică pentru etapa de luare a deciziilor. Momentan, nu trebuie să atribuim mai multe merite sau mai multă valoare unei idei sau alteia.
- Asigură-te că participă oameni din diverse discipline organizaționale, inclusiv persoane care au o mică legătură cu problema sau oportunitatea pe care ai identificat-o.
- Toți trebuie să fie participanți binevoitori.
- Dacă duci lipsă de idei, încearcă să îți imaginezi că reprezinți un grup cu totul diferit – poate o echipă de fotbal sau un grup de medici – care abordează aceeași problemă, oportunitate sau încearcă să cadă de acord asupra unui curs al acțiunii. Cum s-ar putea să vadă alții obiectivul? În cel fel s-ar putea să gândească și să reacționeze ei diferit?

Reține: existența unui grup care lucrează la generarea unei idei în acest mod încurajează aportul. Când ceilalți își aduc contribuția la ideea ta, au sentimentul de proprietate asupra ideii și, în consecință, sunt mai devotați acesteia. Abordarea constând în „participare" este esențială dacă urmează să îți pui ideile în practică.

Rolurile din echipă în decizii și acțiuni

Când vine timpul să îți pui în practică ideea genială, trebuie să te gândești cu adevărat la echilibrul echipei tale. Va fi necesară o gamă de abilități și specializări, așa cum doresc reprezentanții departamentelor decizionale. Totuși, echipele mari sunt greoaie și pot deveni ineficiente. O echipă optimă trebuie să fie formată din 6-7 persoane.

Un alt factor, adesea ignorat, constă în calitățile personale pe care indivizii le aduc în echipă. Prea des ne concentrăm exclusiv pe cunoștințele specializate pe care le oferă indivizii. În această secțiune, analizăm patru roluri „specifice" necesare în cadrul echipei. Majoritatea profilurilor personalităților se concentrează pe categorisirea oamenilor în cinci sau șase tipuri (ești total lipsit de speranță dacă, asemenea mie, crezi că există 6-7 miliarde de caractere individuale). Atenția rămâne în continuare puternic concentrată asupra rolurilor, chiar dacă limbajul folosit pentru a le descrie este personal.

În cadrul echipei, este probabil să se manifeste patru tipuri principale:

Promotori – oamenii de acțiune
Inhibitori – oamenii care îi provoacă pe promotori sau poate chiar îi stopează
Pasageri – oamenii care au timp să gândească
Persoane de între inere – cei care mențin rezistența și coeziunea echipei

Promotorii

Aceștia sunt acceleratorii echipei. Ei se caracterizează printr-o mentalitate de tip „pot să o fac". Sunt oamenii de acțiune.

- Ei conferă echipei o „față" energică și te poți baza pe ei pentru a da un imbold ideii.
- Sunt orientați către sarcini și s-ar putea să fie preocupați mai puțin de modurile și mijloacele prin care își ating obiectivul.
- Pot fi foarte bine promotori, fără hartă.
- S-ar putea să fie neflexibili și s-ar putea să vadă adeseori o singură cale (a lor) de a face lucrurile.

Inhibitorii

Inhibitorii oferă un echilibru esențial pentru promotori și sunt utili în special în etapa de luare a deciziei.

- Ei pun o mulțime de întrebări utile, inclusiv:
  „Ați studiat în ansamblu problemele practice, în special

alocarea oamenilor, a timpului şi a resurselor?"
„Aţi verificat detaliile?"
„Aţi bugetat corect?"
„Cine ce urmează să facă (şi când)?"
„Cum ştii că ideea nu va fi primită cu apatie generală când o pui/o punem în practică?"

- Inhibitorii vor fapte şi informaţii.
- Adesea, ei se regăsesc în departamente, precum cel financiar, de personal şi în alte zone administrative. Se mai găsesc însă mulţi alţi inhibitori şi în alte departamente.
- Este simplu să fii negativ în legătură cu astfel de grupuri şi persoane, întrucât ei pot fi văzuţi ca oameni a căror raţiune de a exista constă, în cele mai multe cazuri, în limitarea ideilor, a creativităţii şi a inovaţiei tale. Chiar dacă s-ar putea să gândeşti astfel, dacă arăţi această atitudine faţă de inhibitori, vei fi condamnat la eşec. Inhibitorii împiedică caracterul impulsiv şi proasta planificare a acţiunilor.
- Atrage-i pe inhibitori de partea ta. Un inhibitor în echipă reprezintă un aliat extraordinar. Ignoră-i şi îţi vor bloca ideile la nesfârşit.

Pasagerii

Întrucât nu reprezintă forţa de acţionare, pasagerii au timp de gândire.

- Se pricep bine să perceapă imaginea de ansamblu. Se uită pe fereastră şi au timp să vadă ce se întâmplă în jur.
- Adeseori, ei sunt oamenii care vin cu idei extraordinare.
- Este esenţial ca pasagerii să fie încurajaţi sau să li se dea ocazia de a-şi aduce contribuţia, pentru că adeseori sunt liniştiţi într-o situaţie de grup.
- S-ar putea să judece sau să fie cinici, spunând poate: „El este un promotor slab". S-ar putea să nu fie deloc un lucru rău, atâta timp cât negativismul nu le pătrunde în întregul proces de gândire.

Oamenii de întreţinere

Echipa de întreţinere oferă lipici emoţional. Membrii săi asigură mersul lucrurilor. Ei repară relaţii şi legături. Lor le pasă de echipă.

- Ei sunt utili în rezolvarea conflictelor şi a neînţelegerilor.
- Fiind polisenzoriali, ei văd unde merg lucrurile prost şi sunt în stare să identifice sau să faciliteze reparaţiile necesare.
- Întrucât sunt polisenzoriali, se pricep foarte bine să pătrundă în lumea clientului şi să înţeleagă ce vrea clientul.
- Se mai pricep foarte bine să afle instinctiv când clienţii şi factorii de decizie sunt mai puţin fericiţi.
- Ei sunt „oamenii oameni".

Despre aceste roluri

Toate aceste roluri au valoare egală şi ar trebui incluse în orice echipă.

Nicio persoană nu îndeplineşte exclusiv unul din aceste roluri; cu toţii adoptă şi celelalte roluri, în funcţie de necesităţi şi de circumstanţe.

Promotorul trebuie să se afle acolo unde vehiculul funcţionează efectiv şi depinde de tine, de lider sau de ceilalţi din echipă

să păstrezi direcția. Aceste roluri pornesc de la premisa că o conducere extraordinară (a ta?) păstrează atât viziunea, cât și valorile echipei, dar și ideea în sine. Viziunea creează o direcție pentru idee și echipă. Valorile verifică „probitatea" morală a direcției.

genial

Inovație dinamică la Sony

Nimic nu poate înlocui lecțiile pe care le oferă lumea reală. Să ne uităm la una din poveștile de succes ale secolului al XX-lea, succes care a combinat ideile extraordinare cu munca în echipă.

În Japonia postbelică a avut loc o revoluție a electronicelor care a dat naștere la ceea ce reprezintă încă a doua economie a lumii. S-a pornit de la premisa că această revoluție a avut loc mai degrabă prin imitare decât prin inovație. Experții susțin contrariul. Renumite școli de afaceri au dedicat mulți ani cercetării practicilor novatoare japoneze pentru a vedea ce pot învăța companiile (mai ales cele americane) de la ele. Sony este un exemplu despre felul în care inovația a influențat crearea noilor sale produse. Sony crede că:

- O serie de proiecte diferite care se derulează la un loc oferă un cumul de idei din care poate fi aleasă cea mai bună. Atenție la companiile sau la persoanele care au o singură idee.
- Oamenii cu idei ar trebui să lucreze cu cei de la relații cu clienții și cu cei care își duc ideile pe piață. Aceasta conferă o perspectivă mai largă și o înțelegere a modului în care ideile s-ar putea să se raporteze la lumea exterioară.
- Echipele trebuie să fie multidisciplinare.
- Eșecul trebuie acceptat ca făcând parte din procesul de creație. Dar nu face aceleași greșeli de două ori.

genial **continuare**

- Echipele de creație trebuie să fie mici, pentru a putea comunica eficient.
- Este obligatoriu ca angajații să vină zilnic cu o idee de îmbunătățire a activității pe care o efectuează, a serviciului pe care îl prestează, a produsului pe care îl creează (sau l-au creat). Walkmanul este un exemplu excepțional în acest sens.

Și o lecție pentru cei de la vârful organizației:

- Managementul superior de la Sony a creat obiective-cheie, dar a dat libertate echipelor de creație să elaboreze singure obiective și soluții.

Rezumat

Echipele extraordinare reprezintă mai mult decât suma părților lor individuale. Echipele proaste reprezintă mai puțin decât suma respectivă. În toate cazurile, exceptând ideile geniale nesemnificative, vei lucra cu o echipă. Trebuie să saluți această oportunitate, nu să o vezi ca pe o amenințare.

Cu o echipă formată din oameni buni, poți să realizezi mult mai mult decât ai face-o pe cont propriu.

Felul în care lucrezi cu echipa, o gestionezi și o conduci reprezintă factorii-cheie determinanți în succesul sau eșecul ideii. Probabil merită să îți aduci aminte vechea maximă: „Când este necesar să conduci, condu. Când este necesar să fii condus, lasă-te condus". Învață când să te retragi (lucru care ar putea să implice detașarea emoțională de ideea ta) și când trebuie să îți propulsezi ideea.

Capitolul 11

Tu şi atitudinea ta pozitivă

Ca și în viață în general, și în muncă, atitudinea ta este cea care determină cât de multă energie și pasiune investești și cât de mult obții din aceasta. De asemenea, atitudinea ta este cea care determină dacă ideile tale sunt geniale și dacă vor fi puse în practică.

Nu te poți conecta brusc la modul pozitiv și nici nu poți să introduci brusc aceste atribute în propria ta stare, doar pentru că o carte îți spune să faci acest lucru. Atitudinea se construiește în timp. A ta s-ar putea să fie pozitivă, negativă sau undeva între. Dacă tu sau echipa ta constatați că ideile vă sunt refuzate, s-ar putea să fie nevoie să vă schimbați atitudinea în mod voluntar.

Acest capitol analizează realist calitățile necesare pentru ca ideile tale geniale să aibă succes. Cu toții avem aceste calități. Trebuie doar să le scoatem la suprafață.

Energie și idei – factorii „e"

Începem acest capitol cu un cuvânt care începe cu „e" – energie – și cu cei patru factori „e" care creează energia necesară pentru a-ți pune în practică ideea genială.

„E" de la efort

Cei mai mulți dintre noi venim la muncă, pregătiți să efectuăm o activitate, însă s-ar putea să nu fim pregătiți să dăm abso-

lut tot din noi pentru efectuarea activității respective. Intrăm pe ușă într-o luni dimineață, pregătiți să dăm un procent din „tot"-ul nostru. Diferența dintre acest procent (să zicem, 80% din capacitatea noastră) și capacitatea noastră maximă (de 100%) este cunoscută sub denumirea de „efort discreționar". Dispunem de o parte sau de tot acest procentaj lipsă (până la 20% din efortul nostru) la propria discreție.

Printre factorii care ne influențează efortul discreționar se numără felul în care suntem conduși, mediul de lucru și semnificația pe care o atribuim slujbei noastre. Totuși, cel mai important factor care ne afectează nivelul efortului este atitudinea personală. Aceasta este legată direct de tine și îți influențează decizia de a depune sau nu mai multe eforturi discreționare în direcția ideilor și acțiunilor. Cu cât oferi mai mult, cu atât mai mult vei primi. Nu se va schimba nimic dacă nu dai mai mult. Beneficiile pot fi imense dacă o faci.

„E" de la angajament?

Energia furnizată de nivelul tău de angajament asigură propulsarea ideii tale geniale. Cu toții știm ce înseamnă să fim total absorbiți de crearea unui lucru de care suntem interesați în așa măsură încât nu observăm cum trece timpul. Intrăm într-o stare de „curgere" care transcende toate celelalte lucruri. Este o senzație specială. Nimeni nu te poate forța să te implici într-un lucru dacă tu nu dorești să o faci – cu atât mai puțin dacă este un lucru de care nu ești interesat. Nu prea are sens să îți canalizezi energia în producerea unor idei legate de niște lucruri pentru care interesul tău este scăzut sau inexistent. Îți va fi foarte dificil să mobilizezi suficientă energie pentru a o propulsa în acțiuni reușite.

Depune efort în ceea ce te interesează. Dacă interesul pentru slujba ta este mic sau inexistent, schimbă-ți slujba sau schimbă felul în care o vezi. Pentru a reuși, trebuie să pui energie în lucrurile de care într-adevăr îți pasă. Nivelul tău real de angajament și interes vor fi puse la încercare ulterior.

„E" de la emoție

Energia ta emoțională reprezintă probabil cea mai puternică forță conducătoare. Impactul acesteia asupra atitudinii tale poate garanta sau distruge succesul unui proiect. Implicarea „capului" este importantă, dar cu „inima" simțim profund. Inima ne va împinge cel mai departe când este nevoie să împingem. Când lucrurile devin mai dure, când ideea noastră este făcută bucăți sau întâmpină rezistență, forța legăturii emoționale față de idee este cea care ne împinge să o îmbunătățim sau să fim perseverenți în promovarea ei. Vei avea nevoie de energia ta emoțională, întrucât senzația extraordinară pe care ai simțit-o când ți-ai conceput ideea va fi pusă pe deplin la încercare când ajunge în faza de implementare.

„E" de la empatie

Doar energia ta nu va fi suficientă pentru a da posibilitate ideii tale să fie un succes. Ai nevoie și de energia celorlalți. Pe tot parcursul – de la generarea ideii până la punerea ei în practică – forța relațiilor tale la lucru reprezintă un factor determi-

nant pentru succesul sau eșecul ideii tale. Este esențial să vezi lumea prin ochii celor cu care lucrezi. Pentru aceasta este nevoie să le explorezi universurile. Aceasta înseamnă mai degrabă o abordare de tip „noi" decât una de tip „eu". Abordarea de tip „noi" ne va conduce, atât pe „mine", cât și pe „noi", acolo unde vreau „eu" să ajung.

Oamenii pot fi cei mai minunați catalizatori sau cei mai mari consumatori ai energiei tale. Atitudinea și nivelul tău de empatie stabilește dacă energia celorlalți se unește cu a ta pentru a crește forța ideii tale sau dacă îți absoarbe energia, iar ideea ta se blochează.

Ideile și anxietatea

Anxietatea poate seca o atitudine pozitivă dacă permiți acest lucru. Anxietatea anticipează un eveniment sau un șir de evenimente care generează o gamă de emoții, de la neliniște moderată la frică. Cauza acestor emoții poate fi nejustificată sau foarte reală. Atitudinea ta față de aceste stări va stabili dacă ideea ta își ia zborul sau moare.

S-ar putea să fii anxios în legătură cu ideea ta. Această anxietate poate să fie cauzată de o parte sau de toate întrebările următoare:

- Care este nivelul riscului implicat?
- M-am gândit la tot?
- Dacă se întâmplă...?
- Cât de devotați sunt ceilalți față de idee?
- Ce se întâmplă cu lucrurile pe care nu pot să le controlez?

Anxietatea este adeseori percepută ca o emoție negativă din cauza efectelor epuizante pe care le poate avea. Totuși, într-o anumită măsură, anxietatea este un lucru bun, pentru că arată că îți pasă. Grija este legată de pasiune. Dacă nu ți-ar păsa, nu ai avea factorii necesari care să te catapulteze în acțiune. Iată pașii

de urmat dacă vrei să îți folosești anxietatea în mod pozitiv:

1 Întreabă-te clar ce anume te face anxios.
2 Folosește-ți anxietatea pentru a-ți ascuți gândirea legată de acel lucru care te face anxios.
3 Folosește această gândire abilă, concentrată, pentru a stabili ce măsuri de prevenire poți să iei acum pentru a reduce posibilitatea ca viitorul preconizat de tine să devină realitate.

Anxietatea poate să scoată la suprafață ce e mai bun în tine, pentru că te menține cu un pas înaintea posibilelor evenimente potrivnice.

Ceea ce este important este să vezi în anxietatea ta o emoție catalizatoare, nu paralizantă. Dacă permiți anxietății să te paralizeze, înseamnă că încetezi să mai acționezi foarte abil, rezultând apariția stresului. O modalitate de a împiedica transformarea anxietății în stres este să menții munca în perspectivă. Reține, ea reprezintă o parte importantă a vieții tale, dar nu întreaga ta viață.

Ideile și controlul

Vei simți un puternic atașament față de ideea ta și așa și trebuie. Atașamentul emoțional te va propulsa în momentele dificile, însă această emoție puternică trebuie păstrată sub control. Controlul, în această accepțiune, înseamnă autocontrol. Fiecare creier are o componentă primitivă care este „conectată" la istoria noastră evolutivă pentru a ne permite să reacționăm imediat în situațiile în care suntem amenințați: luptă sau fugi – mănâncă sau vei fi mâncat! Nu ne-am pierdut complet această reacție intuitivă, rezultatul fiind că atunci când ne simțim provocați, mai ales în legătură cu ceva de care suntem puternic atașați, este posibil să acționăm exagerat. Ne lăsăm emoțiile să ne deturneze rațiunea. Succesul ideii tale geniale depinde de relații puternice și, cu toate că unele relații înfloresc pe fondul unor discuții emoționale plin de pasiune, altele nu. Păstrarea autocontrolului este esențială pentru păstrarea unor relații bune. „Pierde-ți cum-

pătul" în sensul emoțional și îți vei pierde și relația. Rezultatul? Sfârșitul ideii tale.

Gândește înainte să vorbești:

- Ia în calcul efectele unei reacții imediate nechibzuite.
- Asimilează ceea ce s-a spus și încearcă să înțelegi înainte să reacționezi.
- Întrebările gândite neconfrontaționale sunt o modalitate bună de a obține acea înțelegere.
- Nu trebuie să fii de acord, dar este esențial să controlezi felul în care îți exprimi dezacordul.
- Nu lua lucrurile personal.

Este bine să ai un țel spre care să te îndrepți; dar, până la urmă, drumul este cel care contează.

Ursula Le Guin,
autoare

Ideile și influența

Măsura în care simți că poți să acționezi asupra ideilor tale depinde parțial de măsura în care simți că ai influență în cadrul organizației tale. Așa cum am văzut în *Capitolul 5*, capacitatea ta de a negocia, a convinge și a-i influența pe ceilalți reprezintă pentru tine barometrul-cheie al succesului. Totuși, de ce avem cu toții senzația că avem niveluri diferite de influență, chiar și în cazul celor care desfășoară activități similare? Evident, unii au o idee foarte diferită despre persoanele pe care le pot influența, în comparație cu ceilalți. Capacitatea ta de a influența este ceva. Cât de mult simți că poți influența este altceva. Ceea ce ne preocupă pe noi aici este măsura în care îi poți influența pe ceilalți.

Cum să creezi o rețea de influență

1 Reține că poți să influențezi oricare persoană cu care intri în contact prin orice metodă de comunicare.

2 Fă o listă cu persoanele pe care simți că le poți influența și apoi gândește-te încă o dată. Prima listă pe care o faci este de obicei mai mică decât în realitate. Gândește-te la fiecare persoană cu care vii în contact. Ai influență asupra tuturor celor pe care îi cunoști.

3 Printre persoanele cu care intri în contact se numără colegi de echipă, managerul tău, colegi din alte departamente, alți manageri, personalul și contactele externe, inclusiv alte birouri, furnizori, clienți interni și externi și chiar cei pe care îi observi în afara mediului de lucru și pe care nu îi cunoști încă.

4 Dacă te așezi în mijlocul unei pânze de păianjen și vezi în firele ei legăturile cu cei cu care vii în contact la muncă (și în alte locuri), vei începe să realizezi cât de mare este influența pe care o ai efectiv. Pânza va fi mult mai mare decât ți-ai imaginat.

5 Pânza semnifică gradul în care poți să influențezi. Ce contează acum este cum o folosești.

6 Folosirea rețelei pentru a exercita influență nu înseamnă că devii un „utilizator" al tuturor celor care se regăsesc în ea. Înseamnă că toate interacțiunile au beneficii reciproce. Pentru a da viață ideii tale, trebuie să fii pregătit să folosești optim rețeaua ta de influență.

Trăsăturile gândirii pozitive

Aceste trăsături te vor ajuta îndeosebi în Etapa a 4-a – etapa acțiunii – din procesul ideii geniale. Ele te vor ajuta să faci față loviturilor, provocărilor și dezamăgirilor care fac parte din țesătura vieții profesionale. Ele te vor ajuta să mergi mai departe când ai nevoie să găsești un drum înainte.

Fii devotat! Dacă nu crezi cu adevărat în ideea ta sau dacă nu ai tragere de inimă în punerea ei în practică, nu vei reuși. Ceilalți se vor lua după tine, iar liderul trebuie să dea un exemplu.

Fii îndrăzneț! Pentru a fi acceptate, ideile geniale au nevoie de promovare creativă. Dacă ești primul care își promovează ideea, va urma o întreagă echipă de susținători. Aplică-ți gândirea creativă în moduri geniale de a-ți comunica ideea genială. Fii la fel de îndrăzneț ca atunci când ai generat ideea propriu-zisă.

Fii responsabil! Este simplu să arăți cu degetul pe cineva sau ceva, ca fiind cauza propriei tale inerții. „Nu pot să acționez din cauza șefului/a angajatorului/a sistemului." Totuși, întrebarea reală rămâne aceeași: „Ce am de gând să fac în legătură cu asta? S-ar putea să nu fii întotdeauna în stare să spui: „Pot să o fac", însă poți întotdeauna să spui: „Pot să încerc".

Fii energic! Merită repetat: perseverența și flexibilitatea sunt esențiale pentru succes. Refuzurile, dezacordurile, cinismul, inerția și respingerea sunt certitudini. Ideile foarte mari au nevoie de inimi și minți energice.

Fii flexibil! Toate organizațiile funcționează într-o rețea de relații și influență. Ele sunt diverse, efemere, frustrante, captivante. Adaptează-ți abordarea la fiecare persoană și la fiecare set de circumstanțe, pe măsură ce le identifici.

Fii autocritic! Nu numai că îți poți îmbunătăți ideea, dar trebuie să vezi cum poți să te îmbunătățești și tu. Întreabă: „Ce pot să fac altfel?" și „Unde am dat greș?" Nu te învinovăți dacă lucrurile nu merg bine, dar nici nu ignora posibilitățile de îmbunătățire.

De ce să fac asta pentru angajatorul meu? De ce să nu o fac pentru mine?

Ideea ta este suficient de mare pentru a aduce bani buni? Sau a fost refuzată din motive cu care nu ești de acord? Dacă sământa dorinței de a „porni pe cont propriu" a fost sădită în mintea ta, uită-te bine unde te afli înainte să zbori din cuib. Gândește-te mai întâi la toate lucrurile pozitive pe care statutul tău de angajat ți le aduce ție și ideii tale. Ele îți conferă un avans extraordinar.

- Mulți dintre noi au nevoie de securitatea pe care le-o dă statutul de angajat. Este posibil ca tocmai această securitate să ne ajute să avem idei geniale, pentru că știm că avem o posibilă plasă de siguranță în caz că lucrurile nu ies tocmai bine. („Nu conștientizezi un lucru pe care îl ai decât când îl pierzi", s-ar putea să spui.) Evident, dacă ai nevoie de un stil de viață „pe buza prăpastiei", viața de antreprenor s-ar putea să fie perfectă pentru tine. Însă nu prea mulți vor supraviețui!
- Calitatea de angajat te aduce aproape de oamenii, resursele și infrastructura de care s-ar putea să ai nevoie. Poți să îți canalizezi eforturile în direcția ideii, și nu în direcția unor lucruri care s-ar putea să nu te stimuleze (cum ar fi administrarea sau strângerea banilor).
- Ai consultanță gratuită la dispoziție, sub forma tuturor celor cu care lucrezi. Dacă lucrezi cu ei în maniera potrivită, te pot ajuta să îți conturezi, să îți manipulezi și să îți conturezi ideea pentru a fi cât mai bună.
- Dacă ai mare încredere în tine, multă energie și ești capabil să conduci oameni (acestea fiind toate acele caracteristici

extraordinare ale întreprinzătorilor), atunci și tu poți să fii un intraprenor extraordinar. Pentru fiecare antreprenor, sunt mai mulți oameni extraordinari care și-au croit un drum și au făcut mult din ceea ce voiau să facă în contextul activității lor, dar au făcut-o în timp ce erau angajați.

Rezumat

Oamenii creativi pot fi oameni pozitivi. Într-adevăr, este nevoie de un proces de gândire pozitivă pentru a produce o idee genială; așadar, ai dovedit deja că tu, asemenea celorlalți, ești capabil de o gândire și o atitudine pozitivă. Atitudinea pozitivă înseamnă să fii practic, prevăzător și încrezător. Procesul ideii geniale nu va fi simplu, iar aceste caracteristici sunt esențiale dacă ideea ta genială va fi un succes.

Suntem aproape de sfârșitul procesului ideii geniale. Dar nu chiar la sfârșit. Fiind nu doar o persoană pozitivă, dar și una creativă, îți vei dori probabil să nu te oprești aici și nici n-ar trebui să faci acest lucru.

În capitolul următor, îți sugerăm în ce direcție s-ar putea să îți placă să te îndrepți în viitor. Într-adevăr, capitolul sugerează că s-ar putea să fie periculos să te oprești aici atât pentru tine, cât și pentru angajatorul tău.

Etapa 5

Ciclul de viață al unei idei

Capitolul 12

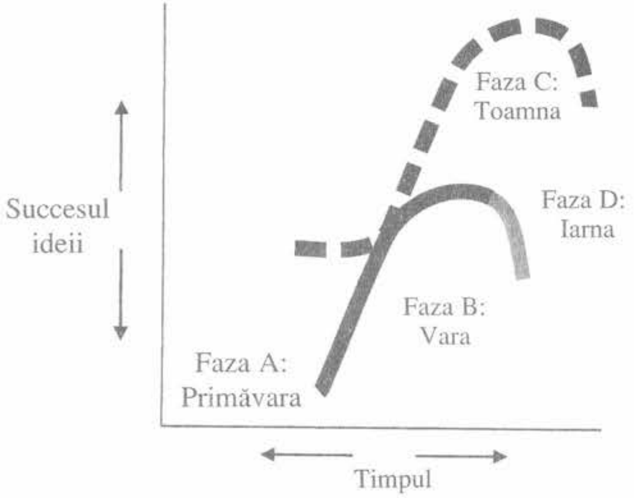
Ce se întâmplă cu ideea ta

Majoritatea ideilor nu durează pentru totdeauna. Au un termen de garanție. În acest capitol final, analizăm ce se întâmplă cu ideile în timp, sub forma unei curbe a ideii. Este un instrument simplu care te ajută să urmărești ciclul de viață al unei idei, de la concepere la dispariție. Dar, mai important, indică etapa din ciclul unei idei care s-ar putea să reprezinte momentul oportun pentru inițierea unora noi.

Toate organizațiile le cer oamenilor lor să aibă idei extraordinare tot timpul, chiar dacă s-ar putea să nu pară tot timpul așa. Majoritatea managerilor superiori cu care am lucrat de-a lungul anilor au stabilit că ideile și inițiativa sunt cele două lucruri-cheie pe care le vor de la cei pe care îi conduc.

Curba ideii se aplică în cazul ciclului de viață al ideilor mari și mici: de la inițierea unui nou proces administrativ în propria ta echipă sau departament, de exemplu, până la crearea celor mai importante produse sau servicii, oferite de cele mai mari corporații. Firește, dacă dorești, poți să o aplici și în cazul ideilor pe care le-ai folosit în propria ta viață profesională sau personală. Curba se împarte în patru faze separate, asemenea celor patru anotimpuri ale anului, ca în schema următoare.

Crearea curbei unei idei noi



Curba ideii indică pericolul de a crede că succesul de care se bucură ideea ta (sau a oricui altcuiva) în momentul de față – și hai să pornim de la premisa că ideea ta este un succes – va dura o veșnicie. În Faza A: Primăvara, ideea ta tocmai a trecut de rigorile procesului „idei în laborator". Ideea ta este tânără și are un potențial prolific. Inițial, pe măsură ce te pregătești pentru piață, îți vei regla oferta. Dacă este un serviciu sau un produs nou, vei asculta îndeaproape clienții pentru a le oferi ce își doresc. Dacă ideea ta este legată de activitatea internă a organizației tale, tu și echipa ta (în caz că ai una) veți analiza în ansamblu chestiunile practice, asigurându-vă că v-ați gândit la toți cei la care v-ați putea gândi.

Primăvara

Viață nouă, schimbare, energie, optimism, posibilitate, emoție, vindecare, naivitate

Un număr uriaș de factori dictează cât de repede vine succesul sau dacă vine vreodată, însă, presupunând că se întâmplă, succesul ideii începe să se deplaseze rapid în sus, în Faza B: Vara. În unele cazuri, este simplu să măsori succesul ideii tale – prin vânzările produsului nou, de exemplu. În alte cazuri, va fi mult mai dificil, iar pentru evaluare va fi necesar să te bazezi pe metode subiective, cum ar fi dovezile neștiințifice.

Vara

Maturizare, energie, creștere rapidă, coacere

Faza verii este momentul în care începem cu adevărat să ne bucurăm de fructele acestei întregi munci. Este însă și momentul celui mai mare pericol. Atunci când repurtăm cele mai mari succese, ne găsim și în punctul nostru de cea mai mare slăbiciune. De ce? Întrucât, atunci când lucrurile merg bine, suntem cel mai puțin dispuși să ne imaginăm că trebuie să începem să ne gândim la următoarea curbă, adică la o idee nouă sau la moduri de a o îmbunătăți semnificativ pe cea veche.

În etapa de vară a creării ideii, adeseori pierdem capacitatea de a asculta. Ne spunem: „Ideea mea este un succes; hai să savurăm acest succes". În mod critic, această automulțumire poate împiedica progresul ideii, deoarece uităm să îi ascultăm pe clienți și pe factorii de decizie.

S-ar putea să fii prea ocupat să te bați singur pe spate ca să mai observi că nevoia altor idei geniale, venite din partea ta s-ar putea să fie omniprezentă. Energia și inițiativa de la început se pot pierde rapid, iar jocul se transformă mai degrabă într-unul de recuperare, nu într-unul al ideilor captivante și al inovării.

Toamna

Recoltă, sfârșitul creșterii, plafonare, declin lent

Odată ce ideea ta a ajuns în faza de toamnă, curba ideii a ajuns într-un punct de plafonare. Culegem beneficiile – chiar așa, lucrurile s-ar putea să nu fi fost niciodată mai bune – dar, dacă am pornit de la premisa că vremurile bune vor dura la nesfârșit, nu vom fi generat ideile necesare pentru inițierea curbei următoare.

În faza de toamnă, trebuie să dai drumul ideii tale. S-ar putea să fie deja „deținută" de alții care o pot face să dea roade; sau

poate ideea „și-a trăit traiul“ sau un proiect a ajuns la final. Atașamentul prea puternic față de o idee, într-o formă fixă, o poate ucide, deci fii pregătit să îți iei rămas bun de la minunata fază a verii și să te pregătești pentru următoarea. Trebuie să te mobilizezi către un nou ciclu de sezoane și către următoarea curbă a succesului. Iarna este un sezon important pentru germinare și regenerare. S-ar putea să pară sumbră, dar dedesubt activitatea este frenetică. Bucuria iernii constă în faptul că este întotdeauna urmată de primăvară și de începutul unui nou ciclu.

Iarna
Hibernare, supraviețuire, șanse mai mari de moarte,
dar și posibilitate

Adeseori, marile companii se ofilesc și mor. Produsele lor, odată omniprezente, încetează să mai aibă o piață sau ideile, odată grozave, de obținere a unor clienți noi au fost date la o parte. Poate sunt în pană de idei sau le-au ignorat pe cele extraordinare pe care le-au avut. Probabil, produsele noi nu au fost introduse suficient de repede pentru a le înlocui pe cele vechi sau concurenții au fost mai energici și mai creativi cu clienții, adjudecându-și cota de piață.

Cei mai lenți vor începe să se gândească la ideile următoare în faza de iarnă a curbei ideii curente, când nevoia de așa ceva a devenit evidentă. Dar s-ar putea ca atunci să fie prea târziu.

Realmente, s-ar putea să nu existe niciun motiv pentru care organizațiile ar trebui să se ofilească. Cele mai bune organizații știu că în curba de toamnă/iarnă a unei idei începe curba de primăvară/vară a ideii următoare. Organizația care decade începe să se implice în gândirea creativă numai când începe să se confrunte cu semnele de avertizare ale fazei de iarnă. Supraviețuitorii știu că iarna într-un loc înseamnă vară altundeva, și tot pe planeta Pământ.

Evident, organizațiile extraordinare, fie ele mari sau mici, supraviețuiesc și reușesc să facă acest lucru datorită flexibilității de a reacționa rapid. Ele gândesc rapid când vine vorba de idei noi în momente în care toate dovezile arată contrariul, adică primăvara și la începutul verii. În realitate, putem merge chiar

mai departe de atât. Cele rapide au idei geniale tot timpul, dar nu organizațiile în sine sunt cele care produc idei geniale. Ideile geniale sunt produse de oameni. De oameni ca tine.

genial

Xerox – un caz rău de autoritate

Adeseori se spune că dacă firma Xerox ar fi fost condusă cu măcar 25% din ideile fantastice pe care le avea în anii 1970 și la începutul anilor 1980, ar fi acum cea mai mare companie din lume.
PARC, una din facilitățile de cercetare și dezvoltare ale firmei Xerox, cu sediul în Palo Alto, California, avea o reputație de facilitate dinamică, excelând în crearea unor idei pentru biroul viitorului. După cum se crede, a fost prima care a creat laptopul, a fost o deschizătoare de drumuri în folosirea mausului și s-a situat, de asemenea, în avangarda tipăririi cu laser. Sute de alte inovații tehnologice au provenit de la PARC. Așadar, de ce la sfârșitul anilor 1990, firma Xerox se afla într-o situație financiară dificilă? Analiștii de afaceri s-ar putea să fi simplificat declinul companiei din anii 1990, dar se pare că Xerox credea cel puțin parțial în următoarele convingeri:

- Că viitorul ar fi o reluare a trecutului.
- Că va exista întotdeauna o cerere pentru ceea ce oferea datorită poziției deținute.
- Că departamentul de cercetare și dezvoltare era o „jucărie“, iar în acea perioadă Xerox își permitea să îl întrețină.
- Că se creaseră deja oportunități pentru viitor, dar multe au fost ignorate, pentru că firma era prea orbită de prezent.

Faptul că mulți concurenți au „împrumutat“ din plin din cercetările Xerox și au creat afaceri de foarte mare succes din acestea, sugerează faptul că alții (îndeosebi Steve Jobs de la Apple) au fost capabili să vadă ce avea Xerox în mână, în momente în care Xerox a ales să ignore lucrul respectiv.

genial **continuare**

În cadrul afacerii, exista capitalul intelectual pentru crearea unui viitor extraordinar. Xerox aproape că s-a dus la fund, dar acum s-a mai ridicat oarecum, cel puțin datorită faptului că a început să acorde atenție valorii propriilor sale idei. Odată, Xerox a reprezentat în sine un campion al ideilor, preluând prototipul de copiator al inventatorului Chester Carlson, după ce acesta fusese respins, printre alții, de IBM.

Rezumat

- Succesele nu durează o veșnicie, iar nevoia de idei geniale nu se sfârșește niciodată. Pentru acest scriitor, cel puțin, să ai o idee și să faci ceva în legătură cu ea reprezintă unul dintre lucrurile care îți aduce cele mai multe satisfacții în plan personal.
- Gândește-te la următorul succes în timp ce îl dezvolți pe cel actual.

Și mai mult decât orice...

- Să ai idei reprezintă doar jumătatea întregului. Promovarea lor reprezintă cealaltă jumătate. Ține ideea doar pentru tine și nu va rămâne altceva decât o curiozitate interesantă la tine în minte. Nimic mai mult de atât. Dă viață ideii tale următoare.
- Ideile fără acțiune fac timpul să treacă. Ideile însoțite de acțiune pot schimba lumea – bucățica ta de lume sau lumea propriu-zisă. Cât de departe vrei să mergi?

Nu ne putem declara mulțumiți nici în creație, nici în experiență; fiecare zi, fiecare oră fac necesare noi fapte și posibile noi experiențe.

Dr. Viktor Frankl,
The Doctor and the Soul

Concluzie

Cu toții suntem diferiți și cu toții ne exprimăm în diferite moduri la serviciu, dar avem în comun o caracteristică definitorie. Cu toții suntem capabili de idei geniale, ba mai mult, unii le avem tot timpul. Așa cum am spus la începutul cărții, între 80.000 și 100.000 de ore (timpul pe care, probabil, îl petreci la „muncă) este un interval lung în care să fii plictisit, lipsit de interes și de ocupație.

Poate ai citit această carte, pentru că îți era neclar cum să îți pui în aplicare ideile? Satisfacția poate fi imensă când faci un lucru care schimbă situația: prin faptul că ai conceput o idee și ai urmărit-o până la capăt sau ai adunat într-o echipă un grup de oameni devotați și ai făcut să se întâmple ceva pozitiv.

Așadar, de ce să nu începi să îți implici propria ta latură creatoare? Iar apoi să continui cu acele idei geniale printr-o puternică doză de acțiune. Acum este un moment bun să începi. Sper ca această carte să te stârnească să pornești pe acest drum plin de satisfacții.

Bibliografie

Adams, James: *Conceptual Blockbusting* (Basic Books, 2001)

O carte extraordinară despre depășirea tuturor acelor bariere pe care le întâmpinăm în procesul de gândire creatoare, multe dintre ele fiind impuse chiar de noi înșine. În ciuda titlului ușor derutant, este vorba de o carte foarte bine scrisă și stimulatoare.

Borg, James: *Persuasion* (Pearson, 2005)

Conține șapte abilități de comunicare cruciale pentru convingerea celorlalți. Probabil nu e nimic original în identificarea acestor abilități (și nici nu trebuie să fie), însă autorul le prezintă cu extraordinară originalitate.

Brown, Mark: *The Dinosaur Strain* (ICE Books, 1993)

Una dintre cele mai bune cărți despre cauza pentru care organizațiile decad sau dispar și despre ce trebuie să faci tu sau organizația ta în acest sens.

Gerber, Michael: *E Myth Mastery* (Collins, 2005)

Această carte a fost scrisă pentru întreprinzători. Conține multe lucruri utile legate de idei care creează părți noi într-o afacere sau o îndreaptă într-o direcție nouă. Excelentă pentru organizațiile mici.

Handy, Charles: *Understanding Organisations* (Penguin, 1999)

Cea mai bună carte de afaceri scrisă vreodată despre „cum funcționează totul".

Miller Douglas: *Make Your Own Good Fortune* (BBC Active, 2006)
Prezintă modul în care se creează și se exploatează oportunități în toate sferele vieții.

Miller, Douglas: Positive Thinking, Positive Action (BBC Active, 2005)
Sper că face exact ceea ce se spune în titlu.

Pinchot, Gifford & Pellman, Ron: *Intrapreneuring in Action* (Berret-Koehler, 1999)
Mult așteptata continuare a volumului Intrapreneuring (1985) și o carte definitorie pentru persoana sau echipa care vrea să pună idei în practică, în organizații.

Rickards, Tudor: *Creativity and Problem Solving at Work* (Gower, 1988)
O carte mai veche, cu un impact extraordinar în rezolvarea problemelor, după cum sugerează și titlul.

Von Oech, Roger: *A Whack on the Side of the Head* (HarperCollins, 1990)
Un instrument inteligent, amuzant și genial pentru stimularea imaginației tale creatoare.

The Innovation Climate Questionnaire
Organizațiile care doresc să își testeze climatul inovator pot să găsească mai multe informații la:

www.innovationclimatequestionnaire.com

Chestionarul îți testează climatul existent în jurul a 13 dimensiuni, cunoscute prin cercetări riguroase ca fiind indicatori-cheie ai valabilității climatului din organizația ta, prin prisma inovației, a generării ideilor și a creativității. Chestionarul a fost elaborat în ultimii 15 ani și se bazează pe activitatea originală de pionierat a lui Goran Ekvall.

Mulţumiri

Lui Mark Brown, pedagog, creator și fost profesor-vizitator la Henley Management College, autor al modelului din patru casete, creat pe baza propriilor cercetări. Multe mulțumiri și lui Mark, pentru că mi-a permis să plonjez în „biblioteca" lui de gânduri și idei.

Profesorului Charles Hardy. Bucata despre culturi (din Capitolul 9) mi-a fost inspirată de cartea sa, Understanding Organization și de metafora zeului grec, folosită de el (descoperită inițial în cartea sa The Gods of Management).

Lui Stuart Moran, absolvent Berkley și membru al United Nations Volunteers, care mi-a sugerat povestea „Jocul" și mi-a arătat pe YouTube înregistrarea acestuia într-un hotel din Macedonia.

Lui Adam Gee („Arhanghelul") care conducea emisiunea The Ideas Factory, de la Channel 4 și de pe blogul căruia am luat citatele lui Jonathan Ive.
Acestea au apărut inițial în revista *Ten 4.* Îi mai mulțumesc și pentru alte idei care m-au inspirat și pentru ocazia de a prezenta pe diversele sale bloguri variante incipiente ale acestui material.

Lui Madlib, J. Dilla, Brian Eno, Ashkenazy, the Flamingos și Sigur Ros, pentru muzica pe care am ascultat-o în timp ce am scris această carte.

Furnizorilor de piscine Laghetto, care mi-au permis să îmi păstrez sângele „rece" în timp ce scriam.

Lui Sarah Sutton, Trish Burgess și Emmei Shackleton, cărora li se datorează în cea mai mare parte faptul că au dat acestei cărți forma potrivită pentru a fi citită sau publicată. Greșelile îmi aparțin.

Lui Nigel Roberts care mi-a împrumutat shakerul de telefon mobil!

Despre autor

Douglas Miller este un scriitor și un trainer renumit în Europa, specializat în atitudine pozitivă, gândire creativă și leadership. Aceasta este cea de a cincea sa carte. Poate fi contactat la: doug&dougmiller.demon.co.uk.